Bill Scott

ARTA NEGOCIERILOR

Dedicație: lui J.

Lucrarea lui. Bill Scott *"Arta negocierilor"* este unul din best-sellenirile ultimilor ani în domeniul practicii negocierilor. Ea este adresată atât celor care se avântă pentru prima dată în câmpul fascinant al negocierilor cât și negociatorilor experimentați, oferindu-le instrumentele necesare obținerii unor negocieri eficiente.

în prima parte a cărții se arată modul în care se pot obține negocieri creative între părțile implicate utilizând tactici ce vor conduce negocierile către o înțelegere benefică tuturor.

în partea a doua se prezintă instrumentele necesare unei negocieri în avantaj propriu, care să conducă pe de o parte la maximizarea satisfacției proprii, iar pe de altă parte la întreținerea unor relații cordiale cu partenerii de negocieri.

In a treia parte a cărții sunt analizate instrumentele necesare unui negociator, indiferent de stilul de negociere adoptat, modul în care trebuie să acționeze echipele de negociatori, managementul negociatorilor și strategiile ce trebuie iirmărite în cadnil tratativelor.

Metodele descrise au fost dezvoltate și testate cu ajutorul a peste 400 de negociatori care au acționat în diverse tipuri de afaceri și în țări diferite.

In lumea actuală orice se poate negocia. Iar această carte oferă instrumentele teoretice, dar mai ales cele practice, necesare oricărei persoane ce dorește să obțină rezultate deosebite în viața de zi cu zi sau în meseria de negociator.

în seria "Marketing":

Lidstone J.	Comerț profitabil
Stanton WJ.	Bazele marketingului
Breen G.	Cum se face o cercetare de marketing
Bendic V.	Marketing industrial

BILL SCOTT

ARTA NEGOCIERILOR

'"'^Marketing

Prefață:
Academician N. N.Constantinescu

Traducere:
Mihai Roman

EDITURA TEHNICĂ
București

BilIScott
The Skills of Negociating
©W. P. Scott 1981
First published 1981 by Gower Publishing Company Ltd.
Aldershot, Hampshire. Reprinted 1982,1983,1984
Reprinted 1986,1989,1990 by Wildwood House Ltd., Gower House
CroftRoad, Aldershot, Hampshire GUI1 3HR, England

Copyright ° 1996, Editura Tehnică
Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate Editurii Tehnice.

Adresa: **EDITURA TEHNICĂ**
Piața Presei Libere, 1
33 București, România
Cod 71341

Redactor: ing. Vasile Buzatu
Tehnpredactor: Nicoleta Negoiță
Culegere computerizată. Monîca Roman și Mihai Roman
Corector: Daniela Croitorii
Coperta: Simona Dumitrescu
Bun de tipar: 27.01.1996 Coli de tipar: 9,5
C.Z.U. 338:347
ISBN 973-31-0900-2

CUPRINS

Cuprins 5
Prefață la ediția română 7
Prefață la ediția engleză 9

PARTEA I
CĂTRE O ÎNȚELEGERE COMUNĂ 11

Prolog 12
1. Crearea climatului 13
1.1 Perioada critică 13
1.2 Procesul creării climatului 14
1.3 Influențarea climatului 14
1.4 Mișcările de deschidere 17
1.5 Rezumat 18
2. Deschiderea negocierilor 19
2.1 De ce este atât de importantă această perioadă? 19
2.2 Obiectivele deschiderii 20
2.3 Metode utilizate în procesul de deschidere 20
2.4 începerea procesului de deschidere 22
2.5 Cine va conduce discuțiile? 23
2.6 Utilizarea deschiderii 23
2.7 Controlul strategiei 24
2.8 Rezumat 24
3. Realizarea unei negocieri 26
3.1 Fazele negocierii 26
3.2 Abordare generală sau abordare directă? 27
3.3 Forma confruntării 28
3.4 Evoluția concentrării 29
3.5 Rezumat 30
4. Conducerea negocierilor 31
4.1 Faza exploratorie 31
4.2 Trecerea în revistă a strategiilor 34
4.3 Prezentarea ofertelor și negocierea acestora 37
4.5 Controlul procesului de negociere 37
4.6 Elementul uman 38
4.7 Rezumat 40
5. Tactici către o înțelegere comună 41
5.1 întreruperile 41
5.2 Stabilirea termenelor finale 43
5.3 "Dar dacă..." 44
5.4 Dezvăluirea completă 44
5.5 "Ceea ce pot este doar 60%" 44
5.6 Mituirea 45
5.7 Clubul de golf 45
5.8 Studiul pe subgrupuri 46
5.9 Rezumat 46
6. Comunicarea 47
6.1 Diferențele de puncte de vedere în procesul comunicării 47
6.2 Bariere în fața comunicării 51
6.3 îmbunătățirea comunicării în timpul negocierii 51
6.4 Impactul personal al negociatorului 56
6.5 Rezumat 58
7. Pregătirea negocierilor 59
7.1 Conducerea preliminariilor 59
7.2 O abordare generală a planificării 60
7.3 Esența planului. 62
7.4 Pregătirea mediului 64
7.5 Rezumat 65

Concluzii la partea I 66

PARTEA AII-A
ÎN AVANTAJ PROPRIU 69

Prolog 70
8. Abordarea "în avantaj propriu" 71
8.1 Atitudini 71
8.2 Metoda de bază 72
8.3 Deschiderea în avantaj propriu 73
8.4 Conducerea negocierilor în avantaj propriu 74
8.5 Rezumat 75
9. Prezentarea ofertelor 76
9.1 Generalități 76
9.2 Alegerea ofertei 77
9.3 Prezentarea ofertei 78
9.4 Modul de a răspunde 79
.9.5 Rezumat 80
;10. Negocierea ofertelor **81**
10.1 în afara negocierilor 81
10.2 Influențarea afacerii 84
10.3 Studiul Celorlalți 86
10.4 Modul de a face concesii 86
10.5 Depășirea unui impas 88
10.6 încheierea acordului 89
10.7 Rezumat 90
11. Tactici utilizate în avantaj propriu 91
11.1 Cum să te prefaci 91
11.2 Lipsa de împuternicire 92
11.3 Uliul și porumbelul **92**
11.4 Schimbarea obiecțiilor în afirmații 93
11.5 "De ce?" 93
11.6 Tactici comune 94
11.7 Rezumat 95
12. Câștigarea confruntării 96
12.1 Utilizarea metodelor războinice 96
12.2 Atitudini,obiective și metode 97
12.3 Modelul unei confruntări 98
12.4 Tactici războinice 98
12.5 Contra-măsuri 100
12.6 Rezumat 101
Concluzii la partea » Il-a **102**

PARTEA AIII-A
MĂIESTRIA DE A NEGOCIA **105**

Prolog 106

13. Echipa de negociatori **107**
13.1 Selecția și organizarea echipei 107
13.2 Liderul echipei 109
13.3 Susținerea echipei 110
13.4 Echipa de acasă 111
13.5 Rezumat 111
14. Stiluri de negociere **112**
14.1 Orientare pe subiect sau orientare pe persoană? 112
14.2 Fler personal sau sistematizare? 114
14.3 Ce stil va câștiga? 115
14.4 Rezumat 116
15. Diferențele de cultură 117
15.1 Stilul american 117
15.2 Stiluri occidentale 118
15.3 Stilul mediteranean 119
15.4 Stilul comunist 120
15.5 Stilul Orientului Mijlociu 120
15.6 Stilul chinez 121
15.7 Rezumat 121
16.' Decizii strategice 122
16.1 Deciziile strategice 122
16.2 Elementa de strategie 122
16.3 Exemple specifice 126
16.4 Rezumat 127
17. Conducerea negocierilor extinse 128
17.1 Preliminariile 128
17.2 Conducerea negocierilor extinse 130
17.3 După negociere 132
17.4 Rezumat 133
18. Psihologia negocierilor 134
18.1 Justificarea abordărilor distincte 134
18.2 Identificarea diverselor caractere 137
18.3 Teorii recente 138
18.4 Rezumat 139
19. Managementul negociatorilor 140
19.1 Managementul personal 140
19.2 Managementul relațiilor 142
19.3 Managementul organizațional 144
19.4 Rezumat 145
20. Putere,tăric și influență 146
Bibliografie 149
Index **150**

PREFAȚĂ LA EDIȚIA ROMÂNĂ

Negocierea a fost nu o singură dată asemuită cu o adevărată partidă de șah. Fiecare jucător își mută piesele în așa fel încât să o câștige. Acest lucru conține o mare doză de adevăr, dar negocierea nu este numai atât. în afaceri trebuie, bineînțeles, să câștigi, dar și să-ți asiguri continuitatea câștigurilor. De aceea este necesar să negociezi în așa fel încât partenerul să dorească a face în continuare afaceri cu tine.

Lucrarea "Arta negocierilor" de BilI Scott, tradusă cu competență și atrăgător de dl. Mihai Roman, constituie tocmai o lucrare care, pe baza unei vaste experiențe, ajută pe cei interesați să-și maximizeze rezultatele în condițiile în care relațiile dintre parteneri devin pentm fiecare tot mai folositoare.

Modul sistematic în care Bill Scott a prezentat ideea de negociere este remarcabil și, studiindu-i lucrarea cu inteligența sa cunoscută, este neîndoios că omul de afaceri român va găsi în aceasta un instrument deosebit de util. De aceea publicarea lucrării de față constituie un adevărat transfer "de înaltă tehnologie" spirituală, care în mâinile celor ce vor ști s-o înțeleagă și să o utilizeze poate da rezultate economice din cele mai bune.

Să nu uităm că în afaceri *nu primești ceea ce meriți, ci ceea ce negociezi.* De calitatea și abilitatea negociatorilor depinde într-o măsură extraordinară rezultatul obținut. Dacă acest lucra este evident pentru oricine atunci când este vorba de avantajul sau de profirul privat, unii observă mai greu că în domeniul afacerilor este absolut necesar ca interesul privat să fie promovat în concordanță cu interesele naționale, cu interesul economic național. Acest fapt este esențial, deoarece o promovare a interesului economic particular împotriva celui național ar conduce la șubrezirea pe termen lung a înseși bazelor realizării sistematice a intereselor economice private. De aceea, cele două categorii de interese trebuie avute în vedere numai împreună.

în această privință experiența marilor companii americane, engleze, germane, franceze ș.a.m.d. este elocventă. "Ceea ce este bun pentru General Motors, este bun și pentru America", 'se spune demult în marea țară de peste ocean. De aceea nu-i de mirare că și America sprijină General Motors. Trebuie deci să învățăm din experiența pozitivă și utilă a afacerilor din alte țări și să promovăm în cursul tratativelor, în înlănțuirea lor firească, interesul profitului privat împreună cu interesul economic național și să maximizăm pe această bază avantajele dobândite prin negocieri.

Făcând lectura lucrării lui Bill Scott, cititorul va remarca fără îndoială un fapt esențial. Negociatorul pe care îl are el în vedere este un om inteligent și de înaltă calificare,

pătrunzător, de o flexibilitate bine controlată şi cu o conştiinţă puternică a. intereselor pe care le reprezintă. Negociatorul acesta are întotdeauna o demnitate civili/aţă şi o moralitate profesională desăvârşită.

Ţinuta lucrării face ca aceasla să contribuie mult la formarea şi perfecţionarea unor negociatori moderni, experimentaţi, perspicace şi eficienţi.

Tuturor celor care vor studia lucrarea le urăm, de aceea, deplin succes în folosirea eficientă a ideilor cuprinse în ea.

Bucureşti, 15 noiembrie 1995 Academician N. N. **Constantinescu**

PREFAȚĂ LA EDIȚIA ENGLEZĂ

Această carte se referă la negocieri.

Mai precis, cartea se referă la arta de a negocia, prin cuvântul *"artă"* înțelegând capacitățile individuale ale fiecărui negociator, ca elemente distincte de regulile, regulamentele și legile ce guvernează negocierile.

Vor fi descrise o arie largă de comportamente, ce pot fi instinctive pentru un negociator cu experiență; dar adesea comportamentul său s-a dezvoltat în cursul unei lungi perioade, în care acesta poate că nu a avut ocazia sau inspirația de a privi înapoi și de a-și evalua competența. Poate că acesta nu a avut încă prilejul de a vedea dacă este sau nu satisfăcut de îndemânarea sa, de a observa dacă nu cumva are nevoie de un mic rafinament sau de a se gândi la îmbogățirea repertoriului său. Tocmai de aceea, această carte este dedicată negociatorilor cu experiență, dar în egală măsură este scrisă și pentru persoanele ce au o experiență mai mică în acest domeniu, persoane care abia s-au avântat în câmpul fascinant al negocierilor.

Conținutul cărții

Cartea se împarte în trei părți de bază.

în prima parte, intitulată *"Către o înțelegere comunS* accentul se pune pe negocierile care vor produce satisfacția maxim posibilă pentru ambele părți. Aici arta de a negocia constă în capacitatea de a face părțile să lucreze creativ împreună. Uneori, însă, este necesar un mod diferit de negociere, care implică metode diferite. Datorită unei situații strategice particulare sau datorită modului în care reacționează cealaltă parte, accentul poate fi pus uneori pe constituirea unui avantaj distinct pentru partea de care ne aflăm.

în partea a doua a cărții se vor prezenta măsurile și contramăsurile ce pot fi luate de către părțile negociatoare pentru a-și crește beneficiile în mod independent. Tema acestei părți va fi deci negocierea *"în avantaj propriu",* făcându-se în același timp distincție de atitudinea agresivă, căreia îi este dedicat un capitol separat.

în primele părți ale cărții se accentuează modul de "a construi o prăjitură cât mai mare" însoțit de "a câștiga o bucată cât mai mare".

în partea a treia se vor dezvolta alte instrumente ale *"măiestriei"* de a negocia. Vom include unele trăsături generale pentru orice negociere, dar și altele particulare, cum ar fi

adoptarea deciziilor strategice - care pot fi influențate de stilul de negociere al celeilalte părți, de țara și de cultura din care acesta provine sau de locul în care se desfășoară negocierile. Un rol important îi revine și "șefului negociatorilor", rolul acestuia fiind abordat în mod distinct.

Originile cărții

Această carte se bazează pe experiența a circa 400 de negociatori în diferite tipuri de afaceri și din țări diferite.

începutul a fost făcut atunci când mi s-a cemt de către un client scandinav să contribui la dezvoltarea rapidă a afacerilor sale internaționale. Conducerea organizației a decis atunci ca în fiecare țară afacerile să fie dirijate într-o a doua limbă. Mai întâi am fost surprins să văd cât de utile sunt găsite ideile ce le-am expus în această carte, iar mai apoi, utilizând aceste idei în relațiile avute cu bancherii internaționali, cu companiile de asigurări, cu firmele din industria energiei electrice, a construcțiilor de mașini sau a petrolului, am avut satisfacția să văd confirmarea și dezvoltarea ulterioară a acestora.

Pentru scrierea acestei cărți am utilizat și o largă literatură de specialitate. Aceasta a fost de două tipuri: descrierea teoretică a negocierilor pe baze matematice și psihologice, pe de o parte, iar pe de altă parte, lucrări ce descriau practic negocierile, unele tratându-le chiar ca pe o luptă și incluzând metode și trucuri pe care unii clienți nu le vor găsi potrivite cu scopurile lor. Până în acest moment nu am reușit să găsesc o lucrare în care să se reflecte în mod corespunzător atât tratarea negocierilor într-o formă practică, cât și un mod constructiv și creativ de acțiune, ndicn adevărata "artă" de a negocia, întâlnită la negociatorii cu care am iua»'

Arenstn -irte este destinata înlaiiirâm acestei lipse. Scopul său este de a oferi instrumentele simple și eficiente ale artei de a negocia.

Le datorez mulțumiri: Knut Aabol, Stella Ascott, Sven Soderberg, Malcolm Stern, David Sutton, Bryan Tattersall, Penny Aitken.

12, Trafalgar Road
Southport
England

W.P. Scott
Februarie, 1981

PAETEAI

CĂTRE O ÎNȚELEGERE COMUNĂ

PROLOG

Negocierea este o formă de întâlnire între două părți: Noi și Ceilalți.

Obiectivul celor mai multe negocieri este de a se atinge o înțelegere, iar scopul primei părți a cărții este de a prezenta arta de a obține negocieri creative, în care părțile conlucrează cu un interes comun, în vederea atingerii unui anumit scop.

Pentru început se vor prezenta fundamentele acestor negocieri creative. Acestea depind în primul rând de stabilirea unui climat cooperativ (capitolul 1) și apoi de inițierea negocierii într-un mod care să conducă părțile să conlucreze împreună armonios și creativ (capitolul 2).

Acum negocierea propriu-zisă poate începe. Deseori aceasta începe cu o perioadă dramatică și excitantă în care este dificil de anticipat cum vor decurge tratativele sau de a le controla. Aici vom prezenta un mod concret de realizare a negocierii precum și câteva din pericolele ce amenință bunul curs al realizării acesteia (capitolul 3).

Modul de dezvoltare al acestor pericole precum și felul în care pot fi controlate în cursul negocierilor sunt tratate în capitolul 4. în capitolul 5 vor fi prezentate o serie de măsuri și tactici ce pot fi utilizate pentru a obtine o bună desfășurare a negocierilor.

Comunicarea efectivă este un element esențial negocierii, iar instrumentele ce o pot determina sunt indispensabile negociatorilor, acestea fiind prezentate în capitolul 6.

O bună desfășurare a negocierilor depinde în mare parte de fundamentele pe care au fost construite. Pregătirea unei negocieri va fi descrisă în capitolul 7.

în această primă parte a cărții, un negociator experimentat va găsi unele elemente care sunt comune cu practica sa iar altele care îi vor confirma înțelepciunea pe care de altfel o are. Totuși el mai poate găsi și unele sfaturi despre modul în care își poate îmbunătăți comportamentul. Pentru negociatorii mai puțin experimentați se vor oferi fundamentele pe care își vor construi mai târziu abilitățile personale, propria artă de a negocia.

CREAREA CLIMATULUI

În cadrul oricărei negocieri este necesară asigurarea unui anumit climat (atmosferă).

Climatul unei negocieri poate să fie dificil, intransigent, încordat. O altă negociere poate fi impulsivă, întortocheată, îndelungată. La alte negocieri climatul poate fi cald, prietenos şi creativ; sau poate fi rece, formal, precis.

Negociatorii recunosc uşor diferenţele de climat, dar de multe ori sunt nedumeriţi în privinţa modului de a acţiona.

în acest capitol vom căuta să se răspundă la următoarele întrebări:

Unde şi cum se creează climatul ?
Ce putem face noi în această privinţă ?
Ce se poate învăţa din modul în care Ceilalţi încep negocierile ?

Mai târziu se vor prezenta raţiunile fundamentale, psihologice şi strategice care guvernează tipul de climat pe care negociatorii caută să îl creeze. În acest capitol însă ne propunem să răspundem la întrebarea "cum ?" şi nu la întrebarea "de ce ?" .

1.1 Perioada critică

Perioada critică în formarea climatului este scurtă, foarte scurtă. Ea poate fi chiar la nivelul secundelor, dar în mod sigur nu este mai mare de câteva minute.

Atmosfera creată în această foarte scurtă perioadă, în care părţile sunt împreună în afara negocierilor propriu-zise, poate fi foarte durabilă şi de cele mai multe ori imposibil de îmbunătăţit ulterior.

Atitudinea adoptată de către părţi poate fi la rândul ei caldă sau rece, cooperativă sau suspicioasă,de colaborare sau defensivă. Ritmul în care se vor desfăşura negocierile va fi alert sau letargic. Modul în care decurg discuţiile - care este ordinea în care se vorbeşte şi cât de mult, se stabileşte tot în această perioadă. De asemenea tactica urmărită de fiecare dintre părţi devine vizibilă şi poate fi recunoscută de Ceilalţi.

Desigur, aceste aspecte ale climatului nu sunt influenţate doar de ceea ce se întâmplă în primele câteva momente, ci vor depinde şi de ceea ce s-a petrecut în preliminariile negocierilor (înainte ca părţile să se întâlnească) sau, posibil, de modul în care vor decurge în continuare acestea, însă impresia generată în primele momente este mult mai puternică decât

orice idee preconceputǎ cu, care părţile se aşază la masa tratativelor; iar dacă acestea există, atunci pot fi înlăturate foarte uşor.

Evident, o anumită dezvoltare a climatului va avea loc şi în timpul negocierilor propriu-zise, dar cel stabilit în primele momente rămâne de o importanţă capitală. El va forma nivelul în jurul căruia vor fi unele oscilaţii, dar nu va avea loc nici o modificare semnificativă în sens pozitiv, (în mod excepţional, dacă negocierile cunosc o turnură dramatică, pe care părţile reuşesc să o depăşească, se va putea restabili ulterior un climat cooperativ, dar în acest moment nu ne ocupăm de o asemenea evoluţie a situaţiei. Aceasta se va face mai târziu.)

Totuşi, chiar dacă s-a stabilit un climat pozitiv, acesta se poate deteriora ulterior, şi pentru a împiedica aceasta, este necesară parcurgerea unor paşi precişi în timpul negocierilor.

Cheia obţinerii unui climat corespunzător rămâne însă legată de ceea ce s-a întâmplat în momentele iniţiale. Pentru aceasta este foarte importantă o analiză atentă şi corectă a ceea ce se petrece în momentele de începitf şi modul în care putem genera un climat propice tratativelor.

1.2 Procesul creării climatului

Mai întâi vom lua în considerare ceea ce se întâmplă în mod uzual atunci când cele două părţi se întâlnesc prima oară pentru a negocia.

La început, negociatorii se întâlnesc şi se salută. După unul, două minute - perioadă în care au loc discuţii de convenienţă - părţile se aşază la masa tratativelor, începând discuţiile despre afaceri.

încă din aceste momente negociatorii încep să simtă reacţiile Celeilalte părţi în ceea ce priveşte negocierea. Ei îşi pot spune: "Iar începe plictiseala!", sau "Of, sunt sătul până peste cap de asemenea persoane!", dar şi "Cred că întâlnirea poate fi cu adevărat eficientă!".

Elementele obişnuite ale întâlnirii şi salutului sunt practic rituale şi nu este necesar să explicăm de ce se desfăşoară aşa, astfel încât vom trece repede mai departe.

De fapt, în acest moment creierul a recepţionat deja un număr de semnale mai mare decât poate înregistra. El a înregistrat modul în care Ceilalţi au intrat - şi anume elementele non-verbale ale contactului vizual, poziţia şi gesturile. A fost deja influenţat de ritmul şi caracteristicile mişcărilor, de ritmul utilizat în discuţie. De asemeni, este influenţat şi de subiectele abordate în cursul discuţiilor anterioare (dacă acestea au existat). Acestea sunt impulsuri deja înregistrate în subconştient şi interpretate ulterior.

Caracteristicile acestei interpretări depind şi de situaţia din care soseşte negociatorul: o situaţie în care cel puţin una din părţi se simte nesigură, suspicioasă sau chiar defensivă.

Mai mult, fiecare parte se aşază la masa tratativelor cu o anumită experienţă anterioară, care poate să fie una provenită din negocieri dificile sau o situţie încordată - chiar un soi de iad - la firma de unde provine.

Astfel vom avea o masă de impulsuri - nu neapărat evidente - ce pot fi uşor interpretate în mod negativ.

în aceste condiţii, dacă nu sunt făcuţi paşii potriviţi, atunci negocierea va începe într-o manieră dificilă.

1.3 Influenţarea climatului

înainte de a arunca o privire asupra mijloacelor prin care poate fi influenţat climatul, să vedem ce fel de atmosferă dorim să avem.

în acest moment, tema pe care o abordăm este modul în care se poate crea un proces de negociere care să conducă la o înţelegere comună. Climatul optim ar trebuie să fie :

- cordial,
- de colaborare,
- vioi,
- propice afacerilor.

O atmosferă cooperativa nu se poate obţine imediat, ci se face în timp şi cu tact. Problemele de afaceri nu se vor discuta imediat după începerea întâlnirii. Cele două părţi trebuie să aibă suficient timp pentru a ajunge pe aceeaşi lungime de undă, să-şi aducă gândirea şi comportamentul la un numitor comun.

Din aceste motive este necesar ca subiectele abordate să fie neutre, tară a fi legate de afacerile propriu-zise. De exemplu, se poate discuta despre:

- experienţe recente - ce fel de zi a avut oaspetele, persoanele cu care s-a întâlnit etc;
- subiecte exterioare - fotbal, hochei, golf sau chiar (în' cazul în care nu sunt prea deprimante) evenimentele de ultimă oră;
- situaţia personală a oaspetelui, arătând un real interes faţă de aceasta şi excluzând ameninţările. De exemplu, întrebarea uzuală pentru început "Ce mai faceţi?" dă un aspect intim discuţiei. Un răspuns în aceeaşi manieră poate fi "Mă simt foarte bine. Mi-am petrecut week-end-ul la pescuit şi a fost nemaipomenit. Dumneavoastră ce aţi făcut?".
- pentru negociatorii care s-au mai întâlnit în trecut, alte subiecte pot fi legate de experienţa socială comună sau ultimile succese.

Aceste discuţii introductive conduc părţile la o anumită sincronizare, la o "întâlnire a minţilor" acestora. De asemeni mesajele non-verbale sunt foarte pregnante în aceste momente. Prima impresie este cea lăsată de înfăţişare. Aceasta poate conduce la încredere sau la nesiguranţă, relaxare sau tensiune, discuţii constructive sau letargice. Elementele cheie ale înfăţişării, cele care vor întări impresia iniţială, sunt capul, spatele şi umerii.

în plus, este de preferat ca şi îmbrăcămintea să fie într-un anume mod concordantă, deoarece ea poate fi întunecată sau strălucitoare, conformistă sau nonconformistă, îngrijită sau neglijentă. (Pentru mai multe amănunte în această privinţă se poate consulta referinţa 1 de la sfârşitul cărţii.)

Punând acestea în practică, apar ca esenţiale trei aspecte:

1. La un om de afaceri, Ceilalţi se aşteaptă să fie îngrijit şi bine îmbrăcat.
2. Un om de afaceri englez ar trebui să fie îmbrăcat în costum închis la culoare.
3. Dacă vizitaţi o ţară cu obiceiuri formale (ca Norvegia sau Franţa), atunci ceilalţi oameni de afaceri se aşteaptă ca şi dumneavoastră să fiţi formal, în schimb, în ţări mai puţin formale (ca Suedia sau Danemarca) îmbrăcămintea are o mai mică importanţă. Rămâne important să fiţi îngrijit, dar ţinuta poate fi foarte bine un sacou şi pantaloni în loc de un costum.

Impresia iniţială datorată ţinutei este repede înlocuită cu alte impresii, mai puternice, aduse de contactul vizual, de privirile partenerilor de negocieri. Există o mare putere a primului contact vizual între părţi. Privirile pot fi deschise sau furişate, inspirând încredere sau suspiciune.

Alte influenţe sunt datorate expresiei feţei şi gesturilor. De exemplu, o strângere de mână poate fi interpretată fie ca o poziţie rezonabilă, fie ca una de forţă, fie ca una slabă. In

societatea occidentală, gestul de a pune mâna stângă pe umărul partenerului de discuție în timp ce se strâng mâinile este interpretată fie ca exuberantă: "Exagerează! E mai bine să fiu atent!", fie ca o demonstrație de forță: "A fost o strângere puternică, încearcă să mă domine!".

Și mirosul poate contribui la crearea climatului; cineva (negociator strălucit chiar) poate să nu fie tolerat de partenerii de discuție dacă nu prea trece pe la baie.

Ritmul discuțiilor se va stabili tot acum. Primele elemente sunt aduse de ritmul în care partenerii fac mișcările inițiale - viteza cu care se intră în camera de negocieri, viteza cu care gazda își începe atribuțiile, ritmul,în care debutează discuțiile, în stabilirea acestuia, cea mai frecventă dificultate este nesiguranța despre ceea ce se va spune în primele momente. De aici apar pauzele și întârzierile ce pot conduce la un ritm lent al procesului de negociere. Pe de altă parte, graba și nervozitatea pot crea un punct de plecare neadecvat.

Plecând de la aceste observații, putem crea o atmosferă vioaie și propice afacerilor.

Preliminariile (cele discutate până acum), adică prima discuție și impresiile non-verbale, vor stabili tonul și starea ulterioară a tratativelor. Negocierile încep încă din momentul în care se stă în picioare, înaintea începerii negocierilor propriu-zise, deoarece formalitățile sociale pot fi mai ușor îndeplinite stând în picioare decât așezați pe scaune.

De exemplu,dacă se stă în picioare este mai ușor să se schimbe unghiul de contact sau să se indice cu mâna o anumită mișcare (cum ar fi aranjarea persoanelor la masă) în comparație cu poziția așezat, în care libertatea de mișcare este mult mai mică. Mai mult, deplasarea de la poziția în picioare la poziția așezat poate sublima trecerea de la partea introductivă, cea a formării atmosferei, la negocierile propriu-zise, astfel reușind să se impulsioneze formarea unui mediu propice afacerilor. Adesea s-a demonstrat că pentru început, formarea climatului este mai bună atâta timp cât se stă în picioare.

Merită o mică atenție și durata acestei perioade de început (perioada de deschidere a discuțiilor), care se mai numește și perioada de "topire a gheții". Aici există o neconcordanță generată de tendința de a se începe cât mai repede negocierile propriu-zise, pe de o parte, iar pe de altă parte de necesitatea, deseori intuitivă, de a avea suficient timp pentru adaptarea părților una cu cealaltă.

Sugestia mea este să se ia în considerare 5 la sută din timpul estimat pentru negociere ca fiind necesar pentru topirea gheții. Astfel, dacă întâlnirea este programată să dureze o oră, atunci această durată ar fi cam de trei minute. Dacă negocierile se întind pe parcursul a câteva zile atunci este de preferat ca partenerii de discuții să ia prânzul sau cina împreună înainte de primele întâlniri dedicate afacerilor.

Perioada de formare a climatului este deosebit de importantă și atunci când negocierea se face de către o echipă și nu de negociatori individuali. De exemplu, atunci când se întâlnesc pentru prima dată două echipe de patru negociatori, are loc o scenă încărcată de prezentări și de strângeri de mâini. Această perioadă riscă să fie confuză, iar comunicarea între parteneri este foarte redusă. După ce se termină formalitățile de prezentare și de strângere de mâini se formează un cerc de 8 persoane, cu o atmosferă rece, în care una sau două persoane discută iar restul rămân neimplicate.

Vom putea înlătura acest neajuns dacă vom sosi în grupuri mai mici. Cei opt pot fi ușor împărțiți în câteva grupuri, fiecare cu 2-3 persoane din echipe diferite, înăuntrul acestor grupuri mici ar trebui să se audă - și ar fi bine să fie așa - un zumzet imediat de conversație. Acest zumzet prietenesc este un fond sonor potrivit pentru toți opt și poate conduce la instalarea unui proces cald de comunicare încă înainte de începerea negocierilor propriu-zise.

1.4 Mişcările de deschidere

Mişcările de deschidere vor stabili pe de o parte climatul relaţiilor dintre părţi, iar pe de altă parte vor oferi infirmaţii despre caracterul, atitudinile şi intenţiile Celeilalte părţi. Totuşi, în acest moment impresiile despre Ceilalţi trebuie interpretate cu prudenţă. Vom vedea în curând care sunt paşii procedurali ce trebuie parcurşi în conducerea negocierilor şi forma în care pot fi influenţate acestea. Prin acestea vom pregăti un teren de negociere ferm dar şi flexibil (utilizând metode ce vor fi discutate în amănunt în capitolul 7). Acum însă, trebuie să utilizăm informaţiile obţinute din comportamentul iniţial, încă înainte de a discuta despre afaceri, în acest moment putem descoperi două aspecte diferite ale negociatorului: unul se referă la experienţa şi metodele sale iar al doilea la stilul de negociere.

Experienţa şi metodele vor fi arătate de aspectele non-verbale, prin atitudine, expresie şi durata perioadei de topire a gheţii. Dacă va fi ezitant în timpul mişcărilor de deschidere sau dacă se grăbeşte să discute despre afaceri - atunci putem trage concluzia că avem în faţă un negociator neexperimentat.

Observarea elementului uman este foarte importantă în arta de a negocia şi trebuie să facă parte din arsenalul metodelor utilizate de orice negociator.

Stilul va fi arătat de modul în care discută în perioada de deschidere, în particular, un negociator cu experienţă ce caută cooperarea între părţi va accentua aspectele neutre. Cei care doresc să-şi mărească puterea se vor comporta diferit: vor căuta să identifice care sunt avantajele situaţiei proprii şi care îi sunt părţile slabe, să determine priorităţile partenerilor. Va analiza nu numai situaţia Celorlalţi, ci va trece şi la un nh ci personal, analizând situaţia persoanei cu care discută, valoarea sa, gradul de încredere pe care o poate avea, domeniile sale de interes sau modul în care.îl poate manevra.

în această situaţie informaţiile sunt foarte importante pentm un negociator ce caută să conducă negocierile doar în interes propriu, în detrimentul partenerilor de tratative. El va obţine informaţiile printr-un comportament tăios în cursul negocierilor. Iar dacă jocul se joacă după regulile nescrise ale câştigului doar în interes propriu, atunci are dreptate.

Dacă observăm elementele unei posibile confruntări trebuie să fim foarte atenţi. Nu putem fi încă siguri de modul în,care vor continua negocierile, dar mai există o rază de speranţă. Totuşi, nu întotdeauna acestea sunt semnele unei viitoare bătălii, ele pot fi şi semne de nervozitate, lipsă de experienţă sau oboseală.

Dacă situaţia se îndreaptă totuşi spre o confruntare, atunci va fi uşor să se adopte o atitudine defensivă mai întâi pentru ca apoi să se intre în bătălie.

în acest moment nu ştim încă ce cale trebuie urmată. Se va porni cu intenţia de a se crea un climat orientat către înţelegere, în măsura în care este posibil. Comportamental nostru trebuie să fie cordial şi colaborativ pentru a da partenerului şansa de a se adapta acestuia, pe de o parte, iar pe de alta pentru a obţine timp în vederea unei analize pertinente a situaţiei şi alegerea unui răspuns coreei.

Tehnica prezentată are scopul de a îndepărta ameninţarea unei confruntări şi de a obţine negocieri cordiale. Pentru aceasta se va continua cu utilizarea unor elemente neutre şi, posibil, de a ne preocupa de bunăstarea partenerilor (evident în măsura în care nu afectează propriile interese).

Să considerăm următorul dialog de deschidere :

"Bună ziua. îmi pare bine că vă văd."
"Plăcerea este de partea mea. Cum vă mai merg afacerile?"

"Acesta va fi un punct important în discuția noastră; dar sunt bucuros să vă văd aici. Dumneavoastră cum ați început ziua?"
"O, foarte bine. Mai aveți necazuri cu livrările?"
"Bine, despre livrări tocmai aveam de gând să discutăm. Dar ați servit masa astăzi? De o cafea ce spuneți?'

Acesta nu este neapărat un dialog excepțional. El poate chiar să nu aibă nici o semnificație în desfășurarea negocierilor. Dacă vizitatorul va continua după aceasta să pună întrebări, atunci trebuie să ni se aprindă câteva beculețe. Chiar dacă se va îndrepta către subiecte mai generale, aceasta nu va schimba faptul că un beculeț a fost aprins - adică situația se îndreaptă către o confruntare - dar mai există o posibilitate ca aceasta să fie evitată.

De obicei nu este bine ca în acest stadiu al discuțiilor să se formeze o părere fermă despre orientarea partenerilor. Vom avea însă primele impresii pentru a continua cu faza deschiderii discuțiilor despre afaceri.

1.5 Rezumat

Care trebuie să fie comportamentul nostru la începutul întâlnirii?

1 Se va intra într-o ținută dreaptă, demnă, cu o expresie prietenoasă și deschisă, cu umerii relaxați, ai mâna dreaptă liberă, curat și bine îmbrăcat.
2 Strângerea mâinilor și primul contact vizual trebuie să inspire încredere și credibilitate.
3 Mișcările și discursul vor fi făcute într-un ritm vioi (dar nu nervos și grăbit).
4 Se vor adopta subiecte de conversație neutre.
5 Se va folosi aproximativ *5* la sută din timpul estimat al negocierii pentru "'topirea • gheții".
6 Se va sta în picioare în momentele introductive, iar dacă negocierea se face pe echipe, atunci se va sta în mici grupuri mixte.

Ce se poate obține procedând în acest mod ?

1 Se va stabili o atmosferă cordială, ce va fi bazată pe practici sociale normale.
2 Se va crea un climat potențial favorabil colaborării, încă nu a început o colaborare efectivă - aceasta va veni în etapa următoare (a formalităților de deschidere) - dar au fost înlăturate ostilitatea și atitudinile defensive ce pot dăuna colaborării ulterioare.
3 S-a stabilit un ritm vioi al mișcărilor și discuțiilor, pregătit pentru deschidere a negocierilor.
4 încă nu s-a stabilit o atmosferă propice afacerilor. Pentru aceasta este necesar să se aștepte formalitățile de deschidere, în schimb, nu vor fi atinse prematur subiecte contradictorii.

Astfel, am creat o mare parte a climatului vioi și cordial pe care ni-l dorim, dar va fi nevoie încă de multe eforturi pentni a obține colaborarea și atmosfera propice afacerilor.

2

DESCHIDEREA NEGOCIERILOR

Dorind să ajungă la o înțelegere, cele două părți au stabilit (sperăm) o atmosferă cordială și vioaie și s-a creat un teren fertil pentru dezvoltarea afacerilor și a negocierilor. Ce vom face acum ?

Ne vom deplasa către o altă etapă importantă a negocierilor în care se vor determina rapid direcția de evoluție și posibilitățile de dezvoltare ale procesului de negociere, fie explicit, fie prin precedențele stabilite în această foarte importantă perioadă.

Pentru a obține negocieri creative, vom căuta să răspundem în acest capitol la următoarele întrebări:

De ce este atât de importantă această perioadă ?
Ce dorim să realizăm ?
Cum vom proceda ?
Cine va conduce procesul negocierii ?

2.1 De ce este atât de importantă această perioadă?

în primul rând, această perioadă este importantă deoarece energia și concentrarea sunt în mod natural la un nivel înalt la începutul oricărei activități.

Va exista o perioadă de timp la început, în care fiecare va fi foarte concentrat, căutând să înțeleagă cât mai bine acțiunile partenerilor. Energia și concentrarea acestui moment se vor deteriora rapid. După o perioadă în care persoanele stau împreună, atenția și concentrarea încep să slăbească și fiecare va omite unele mesaje sau chiar nu va observa fapte importante. Dar pentru o perioadă scurtă de timp ne așteptăm la o concentrare maximă.

în al doilea rând, importanța perioadei constă în faptul că subiectele deschiderii vor fi stabilite tot acum. Alegerea acestora și forma în care vor fi discutate va stabili un precedent pentru modul în care vor fi abordate și subiectele următoare; astfel modelul negocierii se poate stabili în primele 2-3 minute. Iar acesta, odată stabilit, este dificil de modificat, în această etapă este ușor de ales subiectele de discuție și de creat condițiile pentru tratativele ce vor urma între părți.

în al treilea rând, această perioadă este importantă datorită atitudinilor ce vor fi formate acum. Fiecare parte va primi semnale despre ceea ce spune şi face cealaltă parte, formându-şi păreri despre caracterul Celorlalţi şi modelându-şi în consecinţă comportamentul, în această etapă părţile sunt atente la orice ar putea fi interpretat ca semn de agresiune şi vor deveni fie defensive, fie vor trece la contraatac.

în al patrulea rând se va stabili "ordinea intervenţiilor", adică ordinea în care se va interveni în discuţii. Pentru a face o comparaţie plastică, într-o curte găinile îşi recunosc uneia alteia prioritatea în a ciuguli porumbul. Nu este clar cum se stabileşte această ordine, dar este sigur că găinile o recunosc şi o respectă. Evident, oamenii nu sunt găini, dar sunt foarte sensibili la ordinea în care intervin, şi în mod particular la ordinea stabilită înaintea negocierilor propriu-zise.

Acestea sunt, deci, câteva din motivele pentru care această perioadă a mişcărilor de deschidere este foarte importantă atunci când negociatorii s-au aşezat la masa tratativelor. Un bun negociator trebuie să poată obţine un avantaj în această perioadă. Pentru aceasta el va trebui să-şi cunoască foarte bine obiectivele şi metodele ce pot fi utilizate.

2.2 Obiectivele deschiderii

în acest moment al negocierilor, obiectivul este de a stabili o înţelegere comună. Scopul nostru este acum de a demara negocierile într-o direcţie ce face posibil un avantaj maxim pentru ambele părţi.

Presupunem că deja s-a stabilit o atmosferă cordială şi vioaie, iar acum va fi necesar să se stabilească:

- o atmosferă propice afacerilor;
- psincronizare_a părţilor care va conduce direct la nucleul negocierilor;
- unjpjp^es_de_cooperare încă din primul moment al negocierilor;
- o bună înţeleggrg. a secvenţei de activităţi Ce pot fi anticipate de către ambele părţi;
- continuarea şi dezvoltarea ritmului stabilit anterior.

2.3 Metode utilizate în procesul de deschidere

Pentru a face o mai bună descriere a modului în care trebuie acţionat în acest moment este necesar să se distingă cele trei dimensiuni ale unei negocieri. Acestea sunt:

1. conţinutul;
2. procedurile;
3. interacţiunile personale.

Conţinutul dă gama subiectelor ce vor fi abordate. De exemplu, în negocierea contractelor din domeniul petrolier, conţinutul va fi dat de stabilirea calităţii petrolului, a cantităţii, a modului şi termenelor de livrare, a modului de plată etc. în cele bancare, conţinutul este dat de bani, adică sumele necesare, durata împrumutului, siguranţa împrumutului şi returnarea acestuia, într-o negociere din construcţiile de maşini acesta va fi dat de specificaţiile tehnice, controlul calităţii, preţul, livrarea sau termenele aferente, în negocierile contractelor de muncă (fie cu sindicatele, fie cu persoane individuale) se vor

include termenii în care se face angajarea, salariile sau recompensele ce vor fi acordate, atribuţiile de serviciu ş.a.m.d.

Prin *procedură* vom face planificarea şi controlul întâlnirii, pregătirea mediului în care se vor desfăşura tratativele şi a subiectelor ce vor fi discutate, a modului în care vor decurge discuţiile în continuare.

Interacţiunile personale vor da modul în care persoanele implicate în negociere interacţionează una cu cealaltă, modul în care personalităţile lor intră în colaborare sau în conflict, maniera în care influenţează negocierile una dintre părţi şi reacţiile pe care cealaltă parte le poate avea. Aceste elemente sunt valabile atât pentru negocierile individuale cât şi pentru cele în echipă.

Negociatorii ce vin în contact trebuie în primul rând să se adapteze unii cu ceilalţi ca oameni, şi în al doilea rând să adopte o anumită procedură în ceea ce priveşte discuţiile ce vor urma. Vor fi nesiguri si nu se vor simţi în siguranţă dacă se avântă în discuţiile de deschidere fără a avea o imagine clară a ceea ce se doreşte a fi obţinut y m r^ ipod.

" UtîlizândTermenii descrişi anterior, prima operaţie necesară priveşte dimensiunea *interacţiunilor personale* şi obţinerea unui bun climat de negociere.' Apoi este necesar a se lucra asupra *procedurilor* ce vor fi urmate înainte de a se intra în abordarea *conţinutului.*

Să plecăm de la momentul iniţial, în care părţile sunt încă în picioare. Pentru a se face trecerea de la relaţiile personale la o atmosferă de afaceri, părţile se deplasează către locurile pe care se vor aşeza pentru perioada de topire a gheţii. Imediat chiar, acţiunile alese pot confirma ritmul vioi ce este căutat. Vom avea o foarte scurtă perioadă (poate chiar 10 secunde) în care persoanele vor sta jos şi îşi vor aranja hârtiile - aceasta este pauza necesară prin care se poate intra în noua dimensiune, cea a afacerilor - dar nu trebuie să fie o întârziere prea mare sau o ezitare înainte ca primul comentariu să aibă loc. Această pauză îşi are influenţa sa în ritmul în care vor decurge în continuare negocierile. Astfel vom avea ritmul în care prima persoană va vorbi, ritmul în care i se va răspunde, ritmul în care se va face comentariul introductiv.

Vom trece în revistă pe scurt elementele de care avem nevoie pentru a obţine o atmosferă pozitivă. Nu este neapărat necesară o perioadă foarte mare pentru discuţia cordială introductivă a topirii gheţiţ, altfel aceasta poate conduce la pierderea regretabilă a unor posibilităţi de dezvoltare a discuţiilor, în acest moment însă, este necesară formarea unor idei clare despre ceea ce vrem să facem şi modul în care se doresc a fi făcute aceste negocieri.

Unde va fi pus accentul în continuare?

De regulă, există 4 subiecte ce vor fi acoperite în acest stadiu al discuţiilor^ : scopul, planul, durata şi personalităţile negocierii.

Scopul va da motivul pentru care părţile s-au întâlnit. El poate fi unul sau mai multe din următoarele :

1. Explorativ - pentru a descoperi care pot fi interesele comune.
2. Creativ - în acest caz scopul este de a identifica posibilităţile profitabile pentru ambele părţi.
3. Prezentarea sau clarificarea situaţiei şi întrebările la care se va răspunde pentru aceasta.
4. O înţelegere de principiu.
5. O înţelegere în ceea ce priveşte unele detalii specifice.
6. Ratificarea unei înţelegeri negociată anterior.
7. Revederea evoluţiei situaţiei şi a planurilor.

[1)] în engleza: "cei 4 P" : Purpose, Plan, Pace, Personalities (nota trad.)

8. Calmarea unei dispute etc.

Planul este dat de agenda întâlnirii, adică subiectele ce vor fi discutate şi ordinea în care cele două părţi le vor aborda.

Durata va indica timpul estimat ca fiind necesar negocierii precum şi ritmul în care cele două părţi vor muta.

Personalităţile sunt date de structura internă a persoanelor din fiecare echipă - respectiv ce sunt, ce fac şi ce pot face acestea pentru ca întâlnirea să devină semnificativă.

Aceste elemente, şi în special primele trei - scopul, planul şi durata negocierii - sunt subiecte ce trebuie pregătite efectiv înainte de întâlnire. (Vom prezenta detaliat în capitolul 7 aceste elemente.)

2.4 Începerea procesului de deschidere

Elementele prezentate anterior sunt subiecte ce vor fi acoperite în primele câteva momente. Modul în care acestea vor fi introduse este de asemenea foarte important. Metodele folosite creează imediat un sens al înţelegerii şi dezvoltarea naturală a negocierilor către o înţelegere comună. Din nou, practica este simplă. Trebuie să se introducă cuvântul "înţelegere" într-un context în care ceajaltă parte în mod siguro va accepta. De exemplu :

> "Putem stabili mai întâi o înţelegere în ceea ce priveşte procedura? Mi-ar plăcea să căutăm împreună subiectele pe care doriţi să le discutăm în această după-amiază şi modul în care doriţi să o facem. Vă convine acest program? "

Imediat s-a dat un sens întâlnirii - acela de a se discuta despre o înţelegere, prin formularea unei întrebări ce poate avea răspunsul: " Da, sunt de acord."

Acum trebuie să se stabilească atât procedura cât şi sensul înţelegerii. Aceasta o putem face printr-im dialog de genul următor :

> "Ei bine. noi vedem această întâlnire ca fiind pur exploratorie - doar pentru a schimba informaţii despre poziţiile pe care ne aflăm. Este ceea ce v-aţi propus şi dumneavoastră ? "
>
> "Nouă ne-ar plăcea să schimbăm câteva cuvinte şi apoi să trecem la următorul pas. Ne-ar conveni ca discuţiile să fie canalizate spre domeniul în care vom face afaceri împreună'"
>
> "Bineînţeles, vom fi bucuroşi să o facem la momentul potrivit. Vă convine ca întâlnirea noastră să dureze aproximativ o oră ? "
>
> "Excelent ! "
>
> "Bine. atunci vă propun să discutăm cam 40 de minute despre situaţia în care ne aflăm. Apoi, pentru încă 20 de minute, să încercăm să descoperim care sunt posibilităţile de a ne situa pe poziţii comune."

Şi aşa mai departe, stabilind astfel procedura de deschidere ce va fi urmată, conţinutul, durata şi planul discuţiilor. Urmând regula stabilită, relevarea celui de-al patrulea element urmărit - personalităţile - se face prin relevarea rolului fiecăruia şi a intereselor dominante.

Dar, înainte de aceasta, ne întoarcem şi insistăm pe sensul ce va fi dat înţelegerii:

" O.K., atunci suntem de acord cu scopul acestei întâlniri, cu ritmul în care vom lucra, precum şi cu calea pe care vom merge. Primul pas am dori să fie prezentările, îmi permiteţi să încep ? "

Astfel, negocierile vor începe cordial şi colaborativ - prin utilizarea celui de-al patrulea element, personalitatea (prin prezentările ce se vor face), ca un pod de legătură cu substantivul *înţelegere,* cuvânt cheie ce a fost introdus iniţial.

2.5 Cine va conduce discuţiile ?

Oamenii sunt foarte sensibili la folosirea forţei, la puterea deţinută de Cealaltă parte, iar negociatorii sunt sensibili (în particular) la ordinea în care se ia cuvântul ("ordinea intervenţiilor") în momentele deschiderii. Problemele ce apar acum sunt:

- cine va vorbi primul?
- cine va propune planul negocierilor?
- cum se va distribui timpul de vorbire între cele două părţi?

Câteva sugestii despre modul de abordare a acestor subiecte sunt prezentate în continuare:

1. Se va diviza dialogul. Timpul în care se vorbeşte şi cel în care se ascultă propunerile partenerilor trebuie să fie aproximativ egal, cu excepţia cazului în care s-a stabilit o procedură în care una din părţi conduce discuţiile, deci va vorbi mai mult.
2. Se vor formula întrebări şi răspunsuri concise, în procedurile de deschidere intervenţiile trebuie să fie scurte şi interactive, nu secvenţe de monologuri lungi pentru fiecare parte.
3. Vom fi concesivi şi vom oferi ample posibilităţi Celorlalţi de a face comentarii, de a lua iniţiativa. Aceasta se va face cât mai curând posibil, punând întrebări adecvate şi susţinând permanent obţinerea unei înţelegeri.
4. Vom fi agreabili şi cât mai rezonabili posibil în cursul procedurii de deschidere, aprobând sugestiile partenerilor. A aproba este în mod obişnuit mai productiv. decât a introduce puncte devedere conflictuale.

Utilizând aceste sugestii, preocuparea în legătură cu ordinea în care se vorbeşte poate fi redusă la maximum. Chiar de la început, imediat după ce părţile s-au aşezat, trebuie să se impună un start vioi discuţiilor. Aceasta nu se va întâmpla dacă părţile stau şi aşteaptă ca Ceilalţi să înceapă primii şi de aceea este necesar ca cineva să preia conducerea discuţiilor.

Evident, dacă vizitatorii nu se oferă rapid să conducă discuţiile, este de datoria gazdelor să pună o întrebare de genul: "Ce spuneţi, ne putem înţelege mai întâi în privinţa procedurii ce o vom urma? ".

2.6 Utilizarea deschiderii

Deschiderea sugerată anterior acoperă toate elementele amintite: scopul întâlnirii, planul, durata acesteia şi personalităţile, în general, o asemenea abordare se poate folosi în aproape toate cazurile.

Chiar atunci când baza negocierilor a fost stabilită în corespondenţele preliminare este foarte important ca ambele părţi să aibă acelaşi scop, plan şi să estimeze aceeaşi durată pentru negocieri. Aceste aspecte vor rămâne în afara negocierilor propriu-zise, dar este esenţial ca ele să existe în conştiinţa fiecăruia. Stabilirea spiritului de colaborare şi *înţelegere* se va face tot în acest moment.

Aceste elemente se pot aplica şi în cazul în care una dintre părţi încearcă să forţeze un alt început pentru tratative. Se mai poate întâmpla ca una din părţi să înceapă negocierile abordând cu entuziasm o direcţie particulară. Poate fi lăsată să meargă pe această cale. dar mai întâi este bine să se stabilească exact de ce are loc întâlnirea şi cum se poate conlucra.

Un negociator experimentat nu va şovăi să întrerupă o asemenea deschidere. De exemplu, atâta timp cât se stă jos, iar Ceilalţi încep prin a aborda direct problemele de afaceri ("Am dori să aruncăm o privire asupra preţurilor, şi am dori să facem câteva..."); atunci probabilitatea ca negocierile să înceapă cu o ameninţare este foarte mare. Aceasta va conduce la o neînţelegere de cel puţin câteva minute. Atunci când tindem către o înţelegere comună acest fapt trebuie prevenit, şi va fi esenţial ca partenerul să fie întrenipt: "Scuzaţi-mă un moment, dar putenLÎncepe prin a stabili procedura^? Impresia mea este că ne-am întâlnit pentru a ajunge la un acord de principiu. Este ceea ce doriţi şi dumneavoastră?"[1]. Şi aşa mai departe - insistând să se stabilească cele 4 elemente ale procesului de deschidere şi obţinerea unei înţelegeri.

2.7 Controlul strategiei

în această etapă este nevoie să se controleze strategia urmată. Scopul nostru este acum de a obţine negocieri colaborative, iar această abordare este destinată să împingă lucrurile mai departe în această direcţie.

Deschiderea dă noi posibilităţi de a observa dacă Ceilalţi sunt sau nu interesaţi în a colabora, în acelaşi timp şi partenerii vor putea observa intenţiile noastre de colaborare. Din comportamentul lor se vor desprinde noi semnale asupra intenţiilor pe care le au, iar dacă refuză cooperarea ce le-a fost propusă la începutul întâlnirii, atunci se poate presupune că nu vor coopera nici pe parcursul negocierilor. Negocierile adoptate de această parte vor fi doar în avantajul ei şi de aceea este necesară adoptarea unei contra-strategii de răspuns. Comportamentul Celorlalţi va fi şi el unul modificat, din unul înclinat către înţelegere către unul în care se va încerca obţinerea de cât mai multe avantaje.

Dar nu întotdeauna Ceilalţi vor arăta semnale puternice de conflict, în schimb vor arăta dificultăţi în a stabili o abordare comună, constructivă.

Mulţi oameni cred că negocierile sunt o formă de război; tocmai de aceea este necesar să se împingă negocierile către o formă colaborativă. Dacă vom utiliza cu succes această tehnică pentru deschiderea unei negocieri cooperative, atunci s-au creat o mulţime de posibilităţi pentru buna continuare a acesteia.

Mai mult, încă nu s-a ajuns la etapa în care să fim obligaţi să alegem între o strategie cooperativă şi una agresiv-defensivă. încă mai există posibilitatea de a testa intenţiile Celorlalţi şi de aceea, pentru moment, vom continua prin a fi rezervaţi.

Se poate întâmpla, însă, să se observe la ceilalţi un semnal de bătălie chiar dacă noi vom adopta o strategie cooperantă.

Răspunsul nostru trebuie să fie în primă instanţă unul cooperativ. Abia după *ce s-au epuizat toate mijloacele posibile pentru stabilirea unei cooperări se va declanşa războiul.

2.8 Rezumat

în acest capitol se prezintă mutările ce trebuie efectuate în deschiderea negocierilor pentru a obține o atmosferă propice afacerilor. Acestea sunt:

1. Se va folosi în mod pozitiv puterea momentelor de deschidere.
2. Se va acoperi întreg procesul - de ce suntem aici, ce trebuie făcut, cât timp și cu ce viteză, cine este acolo -. adică cele 4 elemente ale deschiderii : scopul, planul, durata și personalitățile.
3. Se vor accentua elementele înțelegerii dorite înaintea negocierilor propriu-zise.
4. Se va stabili cu partenerii un plan comun de abordare a problemelor.
5. Se va rezolva problema sensibilă a "ordinii intervențiilor" printr-un dialog interactiv, și un comportament concesiv și rezonabil.
6. Se va utiliza această abordare ca pe o rutină: continuând să o utilizăm chiar dacă momentele preliminarii arată că Ceilalți ar dori să urmeze o cale diferită.

Adoptând cele de mai sus, vor rezulta;

1. Un sentiment imediat de înțelegere și cooperare.
2. Posibilitatea obținerii de bune rezultate și a unei înțelegeri comune.
3. O mai bună înțelegere a ceea ce se dorește a fi făcut.
4. Uri mod comun de a gândi și un plan de acțiune comun care mai târziu va fi utilizat pentru a netezi complexitatea negocierilor.
5. Noi posibilități de a verifica dacă și Ceilalți au interese comune de a ajunge la o înțelegere.
6. Dezvoltarea ulterioară a climatului, de la unul anxios la unul cordial, cooperativ, vioi și propice afacerilor.

3

REALIZAREA UNEI NEGOCIERI

,.. Dup$ etapele formării climatului,şi a (deschiderii, negocierile intră în faza tratativelor propriu-zise. Ne aflăm într-o perioadă excitantă şi dramatică, în timpul căreia numeroase idei şi,ijgţ$e£ii,\dţi*M* atenţia negociatorilor.

Această bogăţie de activităţi poate devemi foarte uşor un amalgam. Pentru a-1 putea controla şi a-şi păstra mintea limpede şi concentrată la conţinutul negocierilor, negociatorul trebuie să pregătească bine şi să ştie ce se va întâmpla în continuare. El trebuie să cunoască bine modul de a realiza o negociere.

Acest capitol este dedicat realizării iiegopienlor. .

Scopul său este de, a defini câteva aspecte ce sunt comune tuturor negocierilor. După ce vom defini ceea ce presupune realizarea unei negocieri, vom aborda modul în care trebuie conduse'negocierile (capitolul 4).

Vom examina acum patra aspecte distincte ale realizării negocierilor:

1. Fazele negocierii;
2. Abordare generală sau abordare directă?
3. Fotma confruntării;
4. Structura concentrării.

3.1 Fazele negocierii

Orice negociere este formată din cinci faze:

Explorarea.
Prezentarea ofertelor.
Negocierea ofertelor.
Stabilirea aranjamentului.
Ratificarea.

în *faza explorntorie* tipurile de activităţi ce au loc sunt:

- părţile îşi fac o idee despre cerinţele Celorlalţi;
- se dă un sens comun direcţiei în care se va merge în cursul negocierilor;

- se vor stabili atitudinile;
- se vor recunoaşte căile ce vor fi urmate şi aranjamentele ce vor fi negociate.

în *faza prezentării ofertelor* una sau ambele părţi vor expune ofertele ce se doresc a fi negociate.

în *faza negocierii ofertelor* se va căuta obţinerea avantajului maxim de către părţi.

în cursul negocierilor va exista un moment în care fiecare parte îşi va atinge scopul propus - sau va fi cât mai aproape de el. Cu aceasta începe faza *stabilirii aranjamentului.*

în sfârşit, procesul se încheie cu *ratificarea înţelegerii,* de obicei în scris, uneori incluzând şi detalii legale.

Maniera în care vor fi abordate aceste faze depinde de fiecare negociator. De multe ori, acestea nu se succed într-o ordine strictă, ci pot fi parcurse fie în altă ordine fie revenindu-se de la o etapă la alta, în funcţie de mersul negocierilor. Se pot parcurge toate aceste etape în ceea ce priveşte un anumit aspect al negocierilor şi apoi să se reia totul de la capăt pentru un alt aspect.

Pentru un control efectiv al tratativelor, negociatorului trebuie să-i fie însă foarte clare cele cinci faze ale negocierii: explorarea, prezentarea ofertelor, negocierea ofertelor, încheierea acordului şi ratificarea.

3.2 Abordare generală sau abordare directă?

Negocierile pot fi abordate într-o manieră generală atacând toate aspectele posibile şi urmărind realizarea unor progrese în ceea ce priveşte toate problemele discutate, apoi se revine la o nouă abordare generală, se obţin noi informaţii şi se realizează noi progrese în derularea negocierii.

O altă modalitate de a negocia este de a ne concentra atenţia asupra unei singure probleme, discutarea completă a acesteia şi apoi se trece la următoarea problemă a negocierii.

în cazul abordării generale - sau abordarea pe orizontală - succesiunea discuţiilor va fi:

- mai întâi se stabileşte modul de discuţie;
- se trece la discutarea fiecărui aspect al negocierii, din perspectiva abordării generale;
- se intră din ce în ce mai mult în discutarea detaliată a aspectelor particulare.

în cazul unei abordări directe - sau a abordării pe verticală - secvenţa discuţiilor va fi:

- se va începe cu o anumită problemă, care se va defini şi apoi se vor lămuri toate aspectele legate de aceasta;
- se atacă următoarea problemă, care se aprofundează;
- se trece apoi la a treia problemă;
- se continuă astfel până când fiecare aspect este stabilit în detaliu.

De exemplu, să considerăm o negociere în care se discută patra probleme de bază: preţul, livrarea, condiţiile livrării şi calitatea, în cazul abordării orizontale, aceste aspecte vor fi identificate în faza exploraiorie. Fiecare parte îşi va arăta preferinţele şi priorităţile faţă de aceste probleme. Forma unei înţelegeri preliminare cu privire la aceste aspecte va deveni evidentă în această etapă. Apoi fiecare parte îşi va prezenta ofertele (sau cerinţele) asupra fiecăruia din aceste patru aspecte. Va avea loc o primă negociere a ofertelor prezentate

parcurgând toate problemele ridicate. Apoi va urma o a doua pentru a lămuri mai multe detalii. Iar dacă este necesar, va urma o a treia ş.a.m.d.

în cazul abordării verticale, procesul negocierii se va concentra asupra fiecăreia din problemele abordate. Mai întâi se vor prezenta ofertele de preţ şi se vor negocia acestea. Numai după ce se va ajunge la o înţelegere în privinţa preţului se va trece la negocierea livrărilor, apoi a cantităţilor şi a calităţii, urmându-se aceeaşi procedură.

Sintetizând, cele două abordări se disting prin:

- în cazul abordării generale (sau pe *orizontală)* se avansează prin parcurgerea tuturor problemelor simultan, în runde succesive;
- în abordarea directă (sau pe *verticală)* se analizează la un moment dat o singură problemă până se ajunge la o înţelegere, şi apoi se trece la următoarele.

3.3 Forma confruntării

în orice negociere pot apărea diferenţe între viziunile părţilor cu privire la desfăşurarea acesteia. Vom analiza două puncte de vedere distincte care sunt şi cele mai des întâlnite: modul "lider" şi modul "independent".

în cazul celei dintâi, una dintre părţi face oferta, iar. Ceilalţi o analizează şi văd dacă sunt de acord sau nu cu ea.

în cazul celui de-al doilea punct de vedere (modul independent) una dintre părţi face oferta, iar cealaltă cere lămuriri cu privire la aceasta, caută să înţeleagă motivele pentru care a fost făcută. Apoi separat, îşi defineşte propria sa poziţie, pe care prima parte va căuta să o clarifice.

De exemplu, un dialog în modul "lider" poate fi:

"- Preţul nostru este de 150 lire pe bucată.
- 150 de lire? Extraordinar! Este mult mai mult decât ne putem permite! Cum justificaţi acest preţ?
- Am pornit de la preţul pieţei pentru produsele similare pe care tocmai le-am vândut.
- Este uimitor! Cunoaştem concurenţi de-ai d-voastră care vând mai ieftin. Trebuie să lăsaţi din preţ."

Secvenţa corespunzătoare în modul "independent" ar fi:

"- Preţul pe care îl cerem va fi de 150 de lire pe fiecare bucată.
- Acesta este preţul unitar, da?
- Da, preţul unitar.
- Include transportul şi taxele?
- Este inclusiv transporturile şi exclusiv taxele.
- Deci oferta d-voastră este de 150 de lire pe bucată, inclusiv transporturile şi exclusiv taxele.
- Corect
- Oferta noastră este de 120 de lire, exclusiv transportul, dar cu taxele incluse."

Şi aşa mai departe.

Prima parte îşi expune punctul de vedere; a doua caută să clarifice toate aspectele ce pot apărea. După ce se va lămuri cu privire la acestea, va face propria ofertă ce va fi discutată în continuare.

în practică, există multe diferențe între aceste abordări, în primul caz, părțile vor argumenta, una în fața celeilalte, pozițiile pe care se situează cu privire la fiecare aspect, în al doilea caz se pornește de la cunoașterea pozițiilor individuale și apoi se caută concilierea lor.

3.4 Evoluția concentrării

Atâta timp cât părțile comunică, așa cum fac în cadrul întâlnirii stabilite pentru negociere, se dezvoltă o puternică energie și concentrare din partea acestora.

Energia este la nivel înalt încă din preliminariile negocierilor (din perioada critică de 2-3 minute a momentelor de deschidere, ce a fost discutată în capitolul 2).

Concentrarea inițială slăbește foarte rapid după aceste momente. Ceva mai târziu, descreșterea este mai puțin accentuată. Acest declin va continua până către etapa finală, când va reveni la cote înalte. Atunci când părțile își dau seama că sunt în preajma obținerii unei concluzii are loc o reîmprospătare a energiei, dar numai pentru o foarte scurtă perioadă, în continuare, orice prelungire a întâlnirii va fi la un nivel negativ al concentrării și prin urmare, neproductivă.

Evoluția concentrării părților în timp este descrisă în figura 3.1.

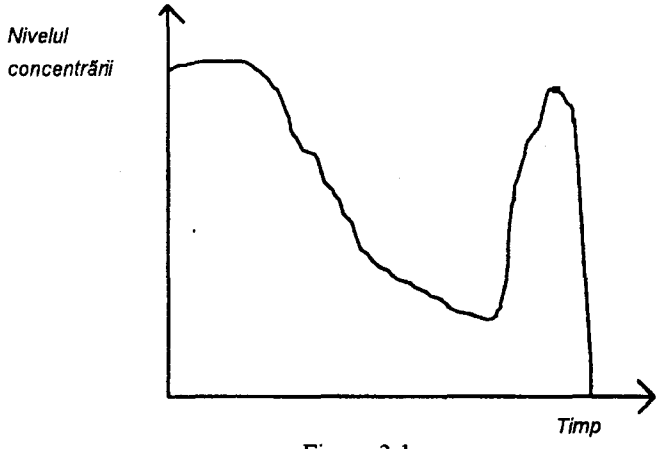

Figura 3.1
Concentrarea de-a lungul unei perioade de timp

Această formă °*te general valabilă pentru toate negocierile. De exemplu, dacă întâlnirea va dura aproximativ o oră, atunci nivelul inițial înalt al concentrării durează aproximativ 2-3 minute, iar partea finală are loc doar 1-2 minute.

Aceeași formă se poate aplica și unei serii de întâlniri. De exemplu, dacă negocierea are loc de-a lungul a șase săptămâni, nivelul energiei este înalt în prima parte a primei săptămâni, pentru a scade constant în cursul celorlalte cinci. Abia în ultimele două-trei zile de negociere are loc o revigorare a energiei.

în unele cazuri particulare - pentru o întâlnire sau o serie de întâlniri - concentrarea poate să nu evolueze neapărat ca în figura 3.1. Pot exista și ruperi de ritm, ai evoluții ascendente și descendente - ca în figura 3.2. Acestea reprezintă momente critice în care un bun negociator trebuie să știe să acționeze - așa cum vom vedea în capitolul 4.

Figura 3.2
Evoluţia concentrării în timpul tratativelor

Privind structura concentrării în cadrul unei negocieri, vom vedea că aceasta este înaltă în discuţiile preliminare şi la final. Este necesară parcurgerea atentă a perioadelor de energie înaltă şi învingerea dificultăţilor generate de scăderea acesteia.

3.5 Rezumat

Scopul acestui capitol este de a identifica elementele ce există în cadrul realizării negocierii, astfel încât în capitolul următor să putem discuta despre controlul acestora. S-au descris patru asemenea elemente:

1. Fazele negocierii:
   - explorarea;
   - prezentarea ofertei;
   - negocierea;
   - stabilirea aranjamentelor:
   - ratificarea.

2. Secvenţele orizontale şi verticale:
   - abordarea orizontală, lărgită;
   - abordarea verticală, profundă.a fiecărei probleme.

3. Modalităţi de concentrare:
   - maniera "lider": se dezbate fiecare punct până când cineva obţine ceea ce vrea:
   - maniera "independent": clarificarea diferenţelor şi rezolvarea problemelor în comun.

4. Structura concentrării:
   - înaltă la început;
   - cu creşteri şi scăderi la mijloc;
   - o creştere abruptă către final.

4

CONDUCEREA NEGOCIERILOR

Strategia noastră este ca ambele părți să negocieze către o înțelegere comună. Pentm început s-a reușit crearea unui climat cordial și vioi, s-au stabilit scopul, planul și durata întâlnirii; de asemenea, s-au stabilit elementele de bază ale întâlnirii și s-au introdus persoanele ce negociază.

Spiritul vioi, colaborativ și propice afacerilor s-a stabilit după primele câteva minute. Mergând .mai departe, vom introduce modul în care se conduc negocierile.

în acest capitol accentul se pune din nou pe acele aspecte ale negocierii ce se așteaptă a fi frecvente și pot fi întâlnite în negocieri succesive, aspecte ce pot fi controlate de către un bun negociator.

Scopul acestui capitol este să abordeze următoarele aspecte:

- faza exploratorie;
- trecerea în revistă a strategiilor;
- ofertele și negocierea acestora;
- controlul procesului;
- elementul uman.

4.1 Faza exploratorie

Această fază este întotdeauna importantă, dar este extrem de importantă atunci când strategia este de a negocia către un avantaj comun.

Atunci când se adoptă această strategie, elementele de bază sunt:

1. Mișcările introductive.
2. Faza creativă.
3. Trecerea în revistă a strategiilor.
4. Identificarea problemelor.

Vom considera ca *mișcări introductive* ceea ce vom spune, modul în care o vom spune și cum răspundem pentru început partenerilor.

Conținutul (ceea ce spunem) trebuie să prezinte poziția fiecărei părți, în mod normal, se va indica partenerilor de discuție punctul propriu de vedere.

Acum nu se va intra direct în afaceri, ci vor avea loc discuţii colaterale, legate în mod general de afacerile ce vor fi discutate. Fiecare parte va arăta în mod independent Celeilalte părţi modul în care priveşte situaţia şi va da posibilitatea Celorlalţi să obţină clarificări ale acesteia. Aceasta va da o imagine generală a poziţiei fiecărei părţi şi o va clarifica.

Mişcările introductive trebuie să acopere următoarele aspecte:

- înţelegerea situaţiei şi aria generală a negocierilor ce vor avea loc;
- interesele proprii: ce anume se doreşte a fi obţinut în cursul negocierii;
- priorităţile proprii: care sunt aspectele foarte importante pentru noi;
- contribuţia proprie: modul în care se poate contribui la un avantaj comun;
- atitudinile proprii, ca o consecinţă a negocierilor anterioare cu Ceilalţi: reputaţia lor, aşa am perceput-o noi, sau orice temeri şi speranţe deosebite pe care le putem avea legate de colaborarea noastră.

De exemplu:

"Domnilor, ne-ar place ca primul pas să fie consemnarea poziţiei noastre în privinţa înţelegerii!
Suntem interesaţi să cumpărăm clădirea pe care o deţineţi pentru a o demola şi a construi în locul ei un supermarket. Am contactat deja comisia de planificare a teritoriului şi credem că vor accepta planurile noastre, în acest moment suntem interesaţi să luăm o decizie urgentă, pentru ca la sfârşit să putem demara procedurile legale în privinţa construcţiei.
Nu am avut până acum contacte cu d-voastră. dar prietenii ne-au spus că putem încheia afaceri avantajoase împreună.
Aceasta ar fi poziţia noastră, este suficient de clară?"

Caracteristic pentai aceste mişcări introductive sunt următoarele elemente:

1. Mişcările introductive sunt independente pentru fiecare parte. Acestea vor arăta poziţia fiecărei părţi şi nu au rolul de a apropia cele două poziţii.
2. Concentrarea se face asupra interesului personal. Nu ne putem aştepta ca interesele să fie aceleaşi. (Dacă s-ar face ipoteza intereselor comune, atunci aceasta poate să irite, să inducă o stare confuză şi nearmonioasă.)
3. Abordările vor fi generale şi nu detaliate. Scopul este de a dezvolta negocierea pe orizontală şi nu pe verticală.
4. Aceste mişcări trebuie să fie concise. Trebuie să se dea Celorlalţi posibilitatea de a interveni în discuţie repede, astfel încât părţile să interacţioneze rapid, oricare ar fi durata sau complexitatea mişcărilor introductive. Fiţi, deci, concis.

Modul de a spune ceea ce avem de spus va reîmprospăta climatul dezvoltat anterior. Se va căuta o situaţie propice afacerilor într-un mod cordial şi vioi. Ultimele cuvinte (din exemplul anterior - "Este suficient de clar?") trebuie să arate că se doreşte o situaţie clară şi nu o provocare la opoziţie. Trebuie să fim prietenoşi.

Răspunsul la mişcările introductive ale Celorlalţi se va face în două etape:

1. Ascultare, clarificare şi rezumare.
2. Oferirea mişcărilor introductive proprii.

l om asculta. Nu se va risipi energia căutând contraargumente.
Vom clarifica. Dacă există o nedumerire, vom cere clarificarea a ceea ce vrea să se spună.
Vum rezuma. Se va reveni la punctele cheie pe care le-am înţeles a fi exprimate. (Exemplu: "Bine, deci doriţi o demolare rapidă şi reconstrucţia?")

Dacă suntem satisfăcuţi de înţelegerea poziţiei partenerilor, vom confirma procedura ce dorini a fi urmată şi vom face propriile mişcări introductive, fiind atenţi să ne exprimăm poziţia /«dependent şi nu m/erdependent:

"Bine, atunci pasul următor ne-ar place să fie prezentarea poziţiei noastre. O facem acum? Noi dorim să vindem această clădire. Am dori ca aceasta să nu fie demolată, dar nu este o dorinţă exhaustivă. Dorim să obţinem cel mai bun preţ şi nu suntem presaţi de timp. Aceasta este poziţia noastră şi dacă aveţi întrebări, vă stăm la dispoziţie."

Făcând mişcările introductive în acest mod, ambele părţi vor continua discuţiile după liniile directoare deja trasate. S-a ajuns la un punct de la care se poate pleca în negocieri creative.

Acum suntem la momentul în care există o mică posibilitate de înţelegere în avantaj comun - de multe ori un avantaj mai mai mare decât dacă s-ar negocia independent pentru obţinerea de avantaje unilaterale, precum şi la momentul de a caută împreună cea rnai mare şi mai bună parte a prăjiturii.

Pentru a se obţine această creativitate este necesar să ne folosim din plin imaginaţia. Mai târziu vom fi forţaţi de realitate să acţionăm, dar acum nu poate fi nimic rău în a gândi creativ şi imaginativ.

Vom pleca de la spiritul de cooperare dezvoltat anterior, de pe poziţiile independent stabilite ale fiecărei părţi. Avem nevoie de o propoziţie care, pe de o parte să dea un imbold gândurilor noastre în direcţia bună, iar pe de altă parte să dea impresia de imaginaţie:

"Bine, ştim cum stăm, atunci am putea acum, dacă sunteţi de acord, să căutăm posibilităţi creative de lucru. Sugerez să ne lăsăm gândurile libere pentru câteva momente şi apoi să revenim pentru a vedea care dintre ideile comune sunt aplicabile. Vă convine aceasta"? Aţi dori să notaţi câteva din ideile noastre?"

Generarea acestor idei trebuie să fie pe orizontală şi interactivă. Trebuie să fie pe *orizontală* deoarece imediat părţile se concentrează asupra unei sugestii (fie criticând-o, fie explorânu-o în adâncime) şi nu mai pot avea o vedere de ansamblu a situaţiei sau să gândească imaginativ. Trebuie să fie *interdependentă,* şi nu doar să se susţină cooperarea. dnr de asemeni, fiecare idee nouă a unora poate stârni un strop de imaginaţie la Ceilalţi. Potenţialul creativ este mai mare dacă părţile gândesc *împreună.*

"- Deci. ce idei am găsit?
- Poate găsim o modalitate prin care să stabilim preţul în acelaşi timp cu modul de livrare.
- Putem utiliza termenele de plată ca nişte legături între noi.
- Vânzătorul poate finanţa cumpărătorul în utilizarea viitoare a terenului.
- Să comparăm situaţia de faţă cu alte înţelegeri asupra unor clădiri."

în această secvență, imaginația fiecărei părți recepționează stimuli din ideile Celorlalți. împreună s-a putut crea o panoramă a posibilităților de acțiune.

în contrast cu aceasta se poate obține și un colaps de creativitate dacă părțile vor începe astfel:

"- Deci, ce idei avem?
- Poate găsim o cale să discutăm prețul și termenele de livrare împreună.
- Ce vreți să spuneți, să plătim mai mult pentru a grăbi livrarea?"

Acest dialog deplasează părțile către faza ofertelor și a negocierii acestora, Iară a se folosi posibilitățile suplimentare oferite de creativitate.

Este nevoie să se dezvolte împreună idei imaginative. Acest proces al recunoașterii posibilităților creative va genera diverse variante, care vor face legătura între lumea în care părțile gândesc imaginativ și lumea reală, în care performanțele se măsoară după criteriile afacerilor, în continuare se va decide care dintre variantele găsite au valoare practică.

în cele ce urmează se *va* prezenta lista ideilor și se va evalua fiecare posibilitate.

"- Putem să analizăm aceste variante și să vedem care sunt mai atractive?
- Bine. Prima este de a lega prețul de termenul livrării. Mi se pare că ne vom putea întoarce la aceasta dacă nu găsim altceva mai bun. Putem numi aceasta varianta B.
- Am reținut. Noi suntem mai interesați de modul în care putem utiliza termenii de plată ca punte de legătură. Putem numi aceasta varianta A? Și ce spuneți de finanțarea cumpărătorului de către vânzător?
- Nu. de aceasta nu suntem interesați. Ar fi punctul C."

Observăm că acum nici una dintre părți nu este interesată să-și apere ideile sugerate, într-adevăr este mai bine să se spună "Să lăsăm gândurile să curgă liber și apoi să revenim la ideile ce sunt mai realiste."

Atâta timp cât în procesul mișcărilor introductive are loc o dezvoltare imaginativă, dar și cu priorități realiste, faza exploratorie va fi una constructivă. Dar înainte de a intra în dezbaterea problemelor trebuie să revedem strategia proprie a "colaborării către o înțelegere comuna".

4.2 Trecerea în revistă a strategiilor

Acesta este ultimul moment în care se mai poate face un control al propriei strategii înainte de a se intra în miezul procesului de negociere. Comportamentul nostru se va schimba radical dacă Ceilalți nu vor colabora. Dacă va fi o confruntare sau dacă vor aspira la ea, există pericolul ca după acest moment să ne exploateze.

Ce trebuie să facem în această etapă?

în acest stadiu la negocierilor, semnalele sunt de obicei foarte clare. Putem vedea, pe de o parte, o colaborare evidentă încă din perioada de topire a gheții, a deschiderii sau a fazei exploratorii. Sau putem vedea cum ceilalți rezistă sau reacționează într-o manieră redusă, în ciuda eforturilor noastre repetate de a folosi orice prilej pentni colaborare - și atunci vedem clar un semnal de război - adică ei vor căuta la fiecare pas să obțină un avantaj maxim în mod independent.

în mod normal, semnalul este clar: confruntare sau colaborare, dar uneori situația poate fi ambiguă și atunci este necesară o mică pauză, pentru a o interpreta. Este momentul potrivit

pentru o întrerupere. Fie se va face o întrerupere a negocierilor pentru câteva minute, în cazul unei negocieri ce decurge într-o singură întâlnire, fie se va lua o pauză mai marc, până la următoarea sesiune de negocieri, dacă acestea au loc în mai multe întâlniri şi se poate analiza în timpul acestei întreruperi situaţia şi comportamentul partenerilor.

Atunci când revedem situaţia vom lua în considerare două alternative: continuăm în aceeaşi manieră 'sau vom utiliza o atitudine mai agresivă? Va trebui să analizăm sistematic strategia Celorlalţi, aşa cum vom arăta şi în capitolul 16.

Atunci când revedem comportamentul Celeilalte părţi, vom verifica:

1. Cum s-ati comportat până acum? în mod normal sunt agresivi sau cooperativi':'
2. Ce putem deduce din comportamentul lor din primele 1-2 minute? Cât de mult au presat după ce negocierile au demarat efectiv?
3. Cum s-au comportat în cursul deschiderii? Au luat iniţiativa de a coopera? Sau au rezistat, ba chiar s-au deplasat în altă direcţie?
4. Au fost deschişi când şi-au definit poziţiile de început?
5. Au încercat să vă exploateze în cursul deschiderii?
6. Care este proporţia iniţiativelor constructive pe care le-au avut în negocieri în raport cu cele totale? Dar informaţiile oferite în raport cu cele primite?

Analizând aceste elemente trebuie să vedem dacă ne vom continua strategia aleasă către o înţcjegere comună sau ne îndreptăm către o confruntare cu Ceilalţi.

în acest moment însă. plecăm de Ia premisa că părţile încearcă să realizeze o înţelegere. Negocierile combative vor fi analizate rnai târziu.

După trecerea în revistă a strategiilor este necesar să se efectueze încă un pas în faza exploratorie, şi anume identificarea problemelor ce trebuie discutate în timpul prezentării ofertelor şi a negocierii acestora.

Presupunând că părţile cooperează către o înţelegere comună, este necesară doar o simplă întrebare a uneia din părţi pentru a stabili aceste probleme. Va fi încă un pas în secvenţa *orizontală* a negocierilor:

> "Bine, domnilor, mi se pare că acum va trebui să discutăm următoarele elemente: preţul clădirii, momentul livrării, modul de plată, finanţarea şi taxele legale. Aceasta acoperă problemele pe care doreaţi să le discutaţi?"

în concluzie:

> Faza exploraloric a unei negocieri cooperative include mişcările de deschidere care trebuie să fie independente şi utilizate pentru clarificarea situaţiei, şi nu ca argumente.
>
> Dacă aceste mişcări vor fi mulţumitoare, atunci părţile au o ocazie unică de a anali/a creativ şi imaginativ problemele ivite.
>
> Se va analiza după aceea dacă strategia propusă - către o înţelegere comună - este încă realizabilă.
>
> La sfârşitul fazei exploratorii se vor identifica situaţiile ce pot apărea în faza următoare.

4.3 Prezentarea ofertelor şi negocierea acestora

în mod ideal, prezentarea ofertelor şi negocierea lor trebuie să aibă următoarele caracteristici:

1. Să fie secvenţiale (laterale) în cazul abordării generale;
2. Să fie o confruntare a poziţiilor şi nu una a partenerilor;
3. Rezolvarea problemelor se face în comun;
4. Se va revedea permanent situaţia: fiecare etapă orizontală va conţine noi elemente creative ce pot fi exploatate.

în deschiderea acestei faze se face o trecere în revistă a problemelor identificate anterior. Cei ce vor lua primii cuvântul îşi vor defini poziţia în raport cu fiecare problemă sau element de negociat.

> "în ceea ce priveşte elementele ce le vom negocia, preţul la care putem vinde este 200.000 lire. Timpul livrării nu ne interesează, el poate fi de 6 luni sau mai mult. Cel mai convenabil pentru noi este plata integrală cât mai repede posibil şi.."

Ceilalţi vor căuta să clarifice aceste elemente.
De exemplu:

> rvmi.^t ^Juu spunea 2CC.00G îir? înţelegem că acesta este preţul maxim la care -.•?. ?ŞTppinii AOtvHrul'

Cât timp se va urma această strategie este important să nu se utilizeze întrebări agresive ("Bine, dacă vă aşteptaţi la 200.000 lire, care credeţi că ar fi o afacere corectă?"), întrebările agresive vor genera răspunsuri agresive şi vor conduce la o situaţie războinică.

După ce va obţine clarificările dorite, Cealaltă parte îşi va defini propria poziţie, iar noi vom cere explicaţii.

> "Ştim că aveţi patru clădiri şi ne-ar interesa oricare din ele. în privinţa preţului, noi am fi foarte interesaţi să cumpărăm la ..."

Părţile vor trebui să identifice împreună zonele comune ale ofertelor şi să găsească o soluţie.

în acest moment este mai util să se insiste pe înţelegere decât pe poziţii diametral opuse.

NU se va spune "'Vă mulţumim pentru explicaţie, dar v-am cere să revedeţi preţul şi termenele de livrare",
CI MAI CURÂND "Vă mulţumim pentru explicaţie, mi se pare că ne putem înţelege în privinţa finanţării, a termenelor de plată şi a taxelor. Problemele ce apar sunt doar în domeniul preţului şi al livrării. Continuăm discuţiile în acesta direcţie?"

Observăm că ultima întrebare va cere ca răspuns virtual un "da" şi va servi în continuare pentru a obţine o înţelegere între părţi. Evident, aceasta nu ascunde faptul că există diferenţe semnificative între poziţiile părţilor. Trebuie însă clarificate aceste diferenţe, în plus aceasta va da impresia că suntem în contextul unei înţelegeri şi se va crea un punct de plecare de la care părţile pot conlucra creativ pentru rezolvarea problemelor.

Acesta poate fi momentul unei înțelegeri sau poate fi o ocazie pentru ca părțile să se apropie mai mult și să încerce rezolvarea comună a problemelor nou ivite.

Procesul prezentării ofertei și al negocierilor orizontale se face în mișcări succesive, într-o manieră generală. La fiecare etapă se examinează întreaga afacere. Posibilitățile oferite sunt analizate una după alta fără a se intra în amănunte în nici una din ele și nu se vor trata separat.

în concluzie:

> Atunci când strategia negocierilor este către o înțelegere comună, prezentarea ofertelor și negocierea acestora trebuie să fie un proces cooperativ și nu o confruntare. Secvența mișcărilor va fi dată de o avansare pe tot frontul negocierilor. Se va stabili mai întâi un acord de principiu, apoi acordul detaliat și la sfârșit acordul final cu ultimele detalii.
>
> Dialogul va trebui să definească pozițiile pe care se află părțile și să le clarifice. Nu se vor trata pozițiile Celorlalți ca puncte de atac.

Părțile vor avansa împreună recunoscând punctele comune, ceea ce s-a realizat până în acel moment și rezolvând împreună problemele cu care au de-a face. Nu trebuie să existe o confruntare între părți.

4.4 Controlul procesului de negociere

Un bun negociator, ce caută un acord comun, va fi desigur implicat în conținutul negocierilor. O mare parte a influenței sale constă în abilitatea de a păstra atât controlul procesului de negociere cât și controlul a ceea ce face.

în mod normal nu există instrumente specifice de control a procesului de negociere. Se poaic întâmpla ca unul din membrii echipei de negociatori să pară că are un foarte mic impact asupra negocierilor, cât timp ceilalți negociază prețul și termenul de livrare. Chiar și acest membru poate avea o influență deosebită printr-o simplă interjecție sau o propoziție. De exemplu, în momentul în care negocierile asupra prețului par a fi intrat într-un impas, direcția negocierilor poate fi schimbată de către acesta printr-o frază: "Nu credeți că am putea să analizăm termenii de plată în acest moment?"

Acesta este un exemplu de intervenție procedurală a membrului echipei de negociatori ce pare a avea o influență minoră, în orice grup trebuie să fie o persoană ce are talentul de a face o asemenea intervenție. Aceste talente sunt foarte necesare și influența lor este adesea recunoscută de colegi.

Alte persoane au, de asemenea, aptitudinile de a crea momente de intensificare a concentrării în cursul negocierii.

Care sunt pașii prin care negociatorul poate păstra sub control procesul negocierii?

1. Rezumarea Aceasta va ajuta părțile să recunoască locul în care se află față de conținutul negocierilor.
2. Clarificarea situației. Va ajuta părțile să treacă de la "despre ce vorbim acum" *la* •'care este problema reală".
3. Clarificarea procesului. Utilizarea diverselor abordări: abordare generală față de abordare directă sau maniera lider față de maniera independent, pentru a ajuta părțile să avanseze împreună. De exemplu:

" Se pare că am utilizat atâta timp cât ne-am programat pentm analiza preţului iar acum am dori să aruncăm o privire şi asupra celorlalte probleme. Putem începe cu..." Sau: "Bine, cred că v-am prezentat punctul nostru de vedere cu privire la aceste probleme şi acum am dori să ştim care este al d-voastră."

4. Trecerea în revistă a progreselor obţinute în negocieri. Aceasta este, bineînţeles, mai influentă atunci când accentul se pune pe o înţelegere standard între părţi - şi de asemeni, foarte influentă atunci când se analizează cele 4 elemente - scopul, ritmul şi planul stabilit în deschidere.
5. Obţinerea unor căi de comunicare comune. Problema este de a găsi o cale pentru a construi un pod de legătură între părţi astfel încât acestea să se poată întâlni şi acţiona împreună. Exemplul anterior, în care membrul echipei ce părea neînsemnat introduce termenul de plată ca legătură între preţ şi restul negocierilor este semnificativ.
6. Reamintirea faptului că se caută o înţelegere. Se vor utiliza referiri repetate la faptul că s-a realizat o înţelegere asupra scopului întâlnirii, a agendei, a ritmului, a primei etape a negocierilor sau a modului de continuare a discuţiilor.

Acestea sunt mijloace ce vor căuta să conducă la o creştere a concentrării precum şi la dezvoltarea negocierilor. Un bun negociator va şti să recunoască şi momentele de cădere ale discuţiilor. El ştie că acestea devin cu atât mai posibile cu cât se avansează în timp şi va căuta să încheie discuţiile înainte ca ele să apară. Inevitabil însă, până la urmă aceste momente vor apare şi va trebui să fie foarte atent la acel moment, îl va recunoaşte imediat, chiar fără să fie conştient de existenţa sa; va recunoaşte o cădere a ritmului în care se discută, a modului în care se stă, în priviri, în felul în care se înţeleg unii pe alţii.

Ce vom face în acest caz? Vom propune o pauză. O vom sugera în mod ferm; vom face un scurt rezumat al punctului în care se află negocierile, vom sugera momentul în care se reiau negocierile şi care sunt următorii paşi ce trebuie parcurşi în direcţia unei înţelegeri.

Această tactică, de a utiliza pauzele, este foarte importantă, aşa cum vom demonstra şi în capitolul 5.

Există o artă deosebită în a controla procesul de negociere, artă în a crea ruperi de ritm, a preveni căderile sau de a ajuta ambele părţi să avanseze către o înţelegere comună.

4.5 Elementul uman

Conducerea negocierilor nu este influenţată doar de situaţia reală în care se găsesc părţile. Ea va fi influenţată şi de modul în care părţile reacţionează la nivel uman.

Aspectele de bază ale acestei interacţiuni sunt:

Ordinea intervenţiilor;
încrederea;
Starea fizică:
Umorul.

Ordinea intervenţiilor se va referi la modul în care se vorbeşte, cât se vorbeşte, cine vorbeşte mai tare şi cine controlează discuţiile. Pentru a obţine o colaborare completă, nu

trebuie să existe semne de dominaţie din partea nici uneia dintre părţi. Dezvoltarea încrederii reciproce este o problemă mai complexă.

Mişcările de deschidere au stabilit deja relaţiile cordiale ale negocierii; dar colaborarea depinde atât de atmosfera cordială cât şi de elementul de încredere.

Este în natura fiinţei umane ca niciodată să nu aibă încredere completă în ceilalţi. Va exista întotdeauna un dram de îndoială, care poate fi mai mic sau mai mare. Un negociator prudent va cerc ca Ceilalţi să îndepărteze această îndoială, dar nu va da întotdeauna şansa ca el să o îndepărteze CeJorlalţi.

Elementele ce pot îndepărta neîncrederea sunt:

1. Deschiderea.
2. Credibilitatea.
3. Integritatea morală.

Deschiderea va arăta modul în care suntem pregătiţi să oferim proceduri, informaţii şi contribuţii la beneficiul comun. Dacă în mod efectiv se vor ascunde cărţile cu care se joacă, se vor ascunde informaţii, se cere mai mult decât se dă, se presează pentru obţinerea unui avantaj personal, atunci este evident că nu este interesat să -utilizeze posibilităţile creative ale negocierii.

Deschiderea personală include atât calităţile umane, cât şi cele de afaceri. Ea include relevarea propriilor sentimente, dorinţe sau temeri, dar şi deschiderea în faţa situaţiilor şi obiectivelor dorite în afaceri.

Evident, această deschidere poate fi primejdioasă. Ea poate fi avantajoasă pentru un partener de discuţie fără scrupule şi este imperativ ca negociatorii să fie siguri că şi Ceilalţi joacă după aceleaşi reguli, astfel încât să nu se creeze un avantaj pentni Ceilalţi înainte de a fi siguri de o situaţie colaborativă.

în acelaşi timp, cu cât se extinde mai mult deschiderea personală, cu atât mai mare va fi şansa ca şi Ceilalţi să se comporte în acelaşi mod. Atunci când am fost membru într-o echipă de negociere internaţională, am fost în mod constant uimit de modul în care o parte a colegilor mei erau pregătiţi să fie deschişi şi de asemeni, uimit de răspunsurile colaborative primite de la Ceilalţi.

Deschiderea în sine nu este suficientă. Ea trebuie să fie credibilă, şi fiecare mişcare 3 părţilor trebuie să fie credibilă. Un exemplu extrem este acela în care una din părţi facc o ofertă extravagantă pe care nu o poate justifica iar în acest caz îşi va pierde credibilitatea.

Be/voltarea negociem depăşeşte cadrul camerei de negocieri. Integritatea trebuie văzută în spiritul şi nu doar în litera ei, adică în modul în care fiecare parte va părăsi negocierile respectând cele hotărâte acolo. Acest mod de a înţelege integritatea se transferă de la o mndă de negocieri la alta şi devine un clement cheie al bunei înţelegeri între părţi.

Dar mai există şi alţi paşi în a proba integritatea, paşi ce pot fi făcuţi în timpul negocierilor. De exemplu, în contractele personale cu clienţii, eu sunt pregătit să vorbesc despre ceea ce alt client a cerut sau cine este un alt client. Dar nu sunt pregătit să le fac pe amândouă, adică şi să identific clientul şi să-i descriu interesele particulare. Atunci când un alt client se află în faţa acestui refuz de a discuta "cine şi ce", poate avea o reacţie imediată negativă, dar această atitudine are efect pe termen lung: el va avea încredere în faptul că propriile afaceri nu vor fi făcute publice şi prin aceasta îmi va respecta integritatea.

Colaborarea nu va rămâne doar la cea stabilită în momentele de deschidere, ea depinde şi de dc/.voltarca încrederii ba/ate pe deschidere, credibilitate şi integritate; fapt ce se relevă în procesul negocierii.

Negociatorii au nevoie şi de susţinere fizică: mâncare, aer proaspăt, temperatură potrivită, cafea şi răcoritoare şi este datoria gazdei să le asigure.

Negociatorii mai au nevoie şi de umor. Sunt suficiente câteva nuanţe uneori, ele pot schimba cursul unei negocieri dintr-una grea şi dificilă într-una foarte plăcută. Zâmbete ocazionale, râsete decente - tot ocazionale - pot face trecerea de la o perioadă mai dificilă a negocierilor la una eficientă şi satisfăcătoare, care poate fi atinsă de negociatori colaborativi.

4.6 Rezumat

După construirea bazelor negocierii în perioada de topire a gheţii şi a procesului de deschidere, va trebui:

1. Să avem o vedere generală asupra câmpului negocierilor.
2. Să obţinem un rezumat al punctului de vedere al Celorlalţi.
3. Să privim împreună posibilitatea obţinerii unor avantaje comune.
4. Să verificăm corectitudinea,strategiei proprii către o înţelegere comună.
5. Să susţinem secvenţa de negocieri pe orizontală, prin mişcări succesive pe un front larg.
6. Să accentuăm aria de cuprindere a înţelegerii.
7. Să abordăm această arie împreună cu Cealaltă parte.
8. Să controlăm procesul de negociere după un plan prestabilit.
9. Să dezvoltăm relaţiile personale şi să încercăm să câştigăm încrederea partenerilor.

Urmând aceste sfaturi, vom obţine:

.1. O foarte bună analiză a situaţiei.
2. O şansă sporită de a mări satisfacţia fiecărei părţi.
3. Bunăvoinţă.
4. Negocieri vioaie şi propice afacerilor.

5

TACTICI CĂTRE O ÎNȚELEGERE COMUNĂ

Tactici... contra-lactici... manevre... învăluiri... Aceste cuvinte descriu instrumentele utilizate în cursul negocierilor. De cele mai multe ori utilizăm aceste procedee pentru a câştiga un avantaj în faţa Celorlalţi. Există însă unele situaţii în care vom căuta să ajungem la o înţelegere comună ai Ceilalţi, iar pentru aceasta este nevoie de anumite procedee specifice.

în acest capitol vom prezenta acele procedee şi instrumente orientate către atingerea unei înţelegeri benefice ambelor părţi. Vom trece în revistă opt dintre acestea:

1. întreruperile;
2. Stabilirea termenelor finale;
3. "Dardacă... ?";
4. Dezvăluirea completă;
5. "Ceea ce pot este doar 60 %";
6. Mituirea;
7. Clubul de golf;
8. Studiul pe subgrupuri.

5.1 întreruperile

în multe situaţii este necesar a se lua o pauză de 5-10 minute în care fiecare dintre părţi să iasă din sala de negocieri pentru a revedea modul în care au evoluat negocierile sau pentm a reconsidera poziţia pe care se află. în alte situaţii este de preferat chiar amânarea negocierilor pentru o întâlnire ulterioară.

în mod normal, răspunsul Celorlalţi va fi unul pozitiv, negociatorii cu experienţă ştiind să recunoască beneficiile rezultate dintr-o bună colaborare a părţilor.

Implicaţiile întreruperilor asupra negocierilor sunt pozitive: părţile vor avea ocazia să-şi consolideze poziţiile, să facă o trecere în revistă a ceea ce s-a realizat până în acel moment, să-şi recalculeze şansele de a obţine o afacere bună ori pentru a lua în consideraţie noi iniţiative, în plus, în momentul revenirii la masa tratativelor, există şansa creării unei noi atmosfere. Mai mult, se vor regenera atât energia cât şi concentrarea.

Există totuşi şi o parte negativă, dezavantajul principal fiind acela că se poate rata ocazia materializării unor avantaje deja câştigate. De asemeni este posibil ca şi climatul realizat anterior să se deterioreze sau să se modifice părerile Celorlalţi, în practică însă, aceste dezavantaje sunt destul de rar întâlnite.

Utilizarea întreruperilor în cadrul negocierilor este foarte importantă, dar este necesar în acelaşi timp să se cunoască bine modul în care pot fi utilizate. Va trebui să ştim *când* este bine să facem o pauză, *cum* să o facem şi *cum* să reîncepem negocierile.

în primul rând, în ce momente se vor utiliza întreruperile?

La sfârşitul unei faze a negocierilor. Acestea sunt:

(a)în momentul în care s-a încheiat faza exploratorie şi înainte de începerea prezentării ofertelor.

(b) După ce s-au făcut ofertele şi înainte de a se începe negocierea lor.

(c) În funcţie de momentul negocierii, dacă forma înţelegerii finale a devenit clară, înainte de identificarea soluţiilor posibile.

Până acum, sfatul nostru a fost de a adopta o manieră deschisă de negociere, pentru a se obţine negocieri cooperative în avantajul ambelor părţi. Această strategie trebuie însă verificată înainte de a se avansa prea mult în tratative. Dacă aveţi dubii în privinţa strategiei alese, atunci întrerupeţi negocierile şi analizaţi modul de a le continua.

Atunci când s-a ajuns într-un impas.

în momentul în care se pare că negocierile au ajuns într-nri punct mort, atunci este necesară o întrerupere, înainte ca părţile să se cramponeze de poziţiile pe care se află. Cât timp se urmăreşte atingerea unei înţelegeri comune, această pauză^ poate fi utilizată pentru căutarea unei soluţii în comun, de către ambele părţi, în aceste condiţii un avantaj îl constituie nu separarea părţilor, ci o analiză în comun a situaţiei. Pentm aceasta se pot forma subgrupuri de lucru - de exemplu pentru analiza problemelor comerciale sau a celor financiare, fiecare subgrup căutând să facă o mutare constructivă care să împingă negocierile înainte.

Corelarea opiniilor membrilor echipei de negociatori.

Uneori este necesar ca membrii echipei de negociatori să-şi revadă punctele de vedere şi să le armonizeze în beneficiul echipei.

Scăderea energiei şi a concentrării.

în momentele în care atât energia cât şi concentrarea au scăzut spre nivelul lor minim, atunci este necesară o pauză pentru a putea fi regenerate.

în al doilea rând, care este procedura recomandată pentru a face o întrerupere?

1. Se va stabili necesitatea unei întreruperi - "Cred că ar fi în avantajul ambelor părţi dacă am face acum o pauză...".
2. Se vor rezuma cele discutate până atunci şi se va anticipa derularea tratativelor - "Până acum am stabilit preţul şi termenii de plată, iar în continuare cred că am putea găsi împreună soluţii pentru ...".
3. Se va stabili durata pauzei - "Vă convine să ne reîntâlnim peste 15 minute?".
4. Se vor refuza soluţiile noi. Dacă Ceilalţi doresc să propună o nouă soluţie, cereţi-le să amânaţi analiza acesteia până după pauză.

în timpul întreruperii, elementele de bază ce vor fi luate în consideraţie vor fi cele obişnuite, adică discuţii despre modul în care se va aborda etapa următoare, o analiză a ceea ce s-a discutat până în acel moment, o trecere în revistă a realizărilor echipei

sau chiar elaborarea de noi planuri pentru restul negocierii, în același timp este necesară pregătirea redeschiderii negocierilor, luând în considerație un nou plan și noi mișcări de deschidere, care se vor face în mod ideal prin noi propuneri pentru atingerea unei înțelegeri comune.

în al treilea rând, după întrerupere, este necesară o redeschidere a tratativelor, cu o versiune în miniatură a pașilor făcuți în deschiderea inițială a negocierilor.

1. Câteva momente de topire a gheții, pentru ca părțile să ajungă pe aceeași lungime de undă.
2. Reamintirea punctului la care s-a ajuns în planul stabilit.
3. Obținerea confirmării pentru continuarea planului sau sugerarea unor modificări ale acestuia.
4. Efectuarea de noi mișcări de deschidere care vor defini poziția actuală și noile interese, căutând o dezvoltare creativă a negocierilor.

întreruperile reprezintă un instrument deosebit de eficient în cadrul tratativelor, iar o utilizare disciplinată a lor poate conduce la o cooperare profitabilă pentru ambele părți.

5.2 Stabilirea termenelor finale

Aceasta presupune stabilirea momentului în care negocierile vor lua sfârșit ("Noi vom negocia până la ora 11,30") sau termenul limită al unei secvențe de ședințe de negocieri ("Instrucțiunile mele sunt să ofer contractul etiopienilor dacă nu vom ajunge la un acord până la 14 martie.").

Reacția Celorlalți depinde în mare măsură de modul în care se impune acest termen limită. O stabilire unilaterală a acestuia (așa cum s-a descris anterior) va apare ca o amenințare, și poate genera resentimente și o atitudine contra-agresivă. Acest mod de acțiune este specific unui negociator războinic.

In cazul în care termenul final este agreat de ambele părți (și nu impus de una dintre ele) atunci atmosfera se încălzește, devenind mai colaboralivă. în contrași cu abordarea anterioară avem situația alternativă:

" Mi-ar fi de mare ajutor dacă am încheia negocierile până la ora 11,30. Sunteți de acord cu acest termen ?"

Faptul că negocierile au stabilit un termen limită de desfășurare este un lucru pozitiv. Am descris anterior modul în care decurg negocierile din punctul de vedere al concentrării și energiei: o perioadă scurtă caracterizată de o energie înaltă, urmată de un declin continuu, iar în final o revigorare a acesteia. Stabilirea termenului final poate conduce la o concentrare accentuată pentru atingerea unei soluții creative sau a unui compromis constructiv, în lipsa unor termene finale rezonabile, părțile pot găsi pretexte pentru diverse amânări în speranța unor câștiguri viitoare mai mari.

De asemenea, stabilirea termenelor finale ajută la o mai bună concentrare și o mai bună utilizare a energiei și efortului.

Totuși, stabilirea unor termene finale reduse poate avea un efect negativ, în cazul în care se propun asemenea termene, soluția este simplă: se spune pur și simplu "Nu sunt de acord".

5.3 "Dar dacă...?"

Aceasta este o tactică de a ține negocierile "fluide", prin întrebări de genul: "Dar dacă dublăm cantitatea cerută, reduceți prețul?", "Dar dacă vom face noi controlul calității ce schimbări vor interveni în specificații?" ctc.

Tactica utilizării unor .astfel de întrebări este utilă în timpul fazelor exploratorii și creative din cadrul negocierii, ajutând părțile să identifice cea mai bună formă a înțelegerii, în avantajul ambelor părți.

Aceeași tactică poate deveni însă dăunătoare dacă este utilizată într-un moment avansat al negocierilor. Dacă s-a depus un efort deosebit pentru a se ajunge la un punct comun în prezentarea ofertelor și chiar în negocierea acestora, iar Ceilalți pun o întrebare de genul "Dar dacă ... (o modificare importantă)". atunci are loc o depreciere a-cooperării și a progresului realizat în desfășurarea tratativelor.

Dacă această tactică esle utilizată însă în faza explorării generale atunci ea poate fi constructivă.

5.4 Dezvăluirea completă

în sens propriu, aceasta presupune că vom dezvălui Celorlalți toate informațiile de care dispunem.

în practică însă, o asemenea tactică nu este luată în considerație prea des. Oamenii fie că nu au abilitatea de a comunica, fie că nu au deschiderea necesară pentru a face dezvăluiri complete. Ei pot fi însă obligați să dezvăluie unele lucruri, în timp ce altele nu vor putea fi obținute niciodată.

Adesea se poate înțelege prin "dezvăluiri complete" relevarea a 90 % din ceea ce poate fi oferit, în opoziție ai "a arăta doar o carte din cele cu care se joacă".

Unii negociatori cred că o deschidere totală este sinucidere curată în cadrul negocierilor. Nu sunt de acord cu acest punct de vedere, deoarece am verificat în diverse situații această tactică și a fost departe de a fi "sinucidere".

Există unii negociatori al căror caracter este puternic înclinat către deschidere și francheţe. Aceștia au abilitatea necesară conducerii negocierilor către o înțelegere comună oferind informațiile necesare unei bune desfășurări a tratativelor și având inițiative creative. în multe situații acest comportament poate fi foarte productiv, influențând un răspuns cooperativ al Celorlalți.

în acest caz, "dezvăluirea completă" pot crea un avantaj ce poate fi utilizat cu succes pentru atingera unei înțelegeri comune. Dar aceeași tactică se poate dovedi dezastruoasă dacă Ceilalți nu urmăresc o înțelegere comună ci doar avantajul propriu. Aceasta se va face prin oferirea unor informații ce pot fi folosite ulterior împotriva noastră în cursul tratativelor.

Tocmai de aceea este foarte importantă revizuirea strategiei proprii după ce a luat sfârșit faza exploratorie.

5.5 " Ceea ce pot este doar 60 % "

O situație deosebită este aceea în care una dintre părți nu poate plăti prețul cenit sau nu poate respecta termenul de livrare solicitat.

Dacă este adevărat, atunci tactica de a oferi 60 la sută din cele cerute poate fi una constructivă. Ea este un element de deschidere şi poate conduce părţile la o concentrare în comun pentru găsirea soluţiilor posibile în această situaţie. De exemplu, la negocierea preţului, se pot căuta mărfuri de altă calitate, corespunzătoare acelui preţ, sau în privinţa termenelor de livrare se pot- negocia livrări parţiale ori găsirea altor soluţii, cum ar fi lucrul suplimentar la una din uzine sau chiar o subcontractare.

Aceeaşi tactică, de a oferi doar 60 %, poate fi utilizată şi altfel, pentru obţinerea unui avantaj independent, dar această utilizare o vom aborda mai târziu.

5.6 Mituirea

Mita este respinsă de etica creştină, iar din punct de vedere legal şi moral este în afara oricărui comportament rezonabil în foarte multe ţări.

în cazul altora însă, nu este nimic dezgustător în "ungerea" unei afaceri, ci este un mod normal de a acţiona. Iar dacă mita nu există, atunci nu se pot face afaceri.

Mituirea este la rândul ei o artă.

Ea poate fi fScută mai mult sau mai puţin subtil. Nu există în mod necesar un singur tip de mită, ci o mulţime de modalităţi de a oferi "excitante" negociatorilor.

în formă şi în manifestare comportamentul variază de la o regiune la alta şi este necesar un studiu separat asupra acestuia pentru a descoperi modalităţile optime de mituire, în multe cazuri, pentru negociatorii occidentali moralitatea lor tinde să fie o piedică în a mitui. în acest caz este necesară contactarea unei agenţii locale, care va acoperi acest aspect al procesului de negociere în locul lor.

Nici mie nu-mi place mita. Dar recunosc faptul că în anumite culturi mituirea este un ingredient esenţial în negocierile către o înţelegere comună, ingredient pe care negociatorii experimentaţi trebuie să ştie să-1 folosească, chiar dacă nu sunt de acord cu acesta.

5.7 Clubul de golf

Aceasta este o tactică utilizată în special de liderii echipelor cât timp nu sunt satisfăcuţi de rezultatele negocierilor sau în cazul în care negocierile au ajuns într-un impas.

Tactica este de a stabili o întâlnire între liderii celor două echipe într-un mediu informai, care va încuraja deschiderea şi găsirea de noi soluţii.

Pentru mulţi negociatori occidentali această atmosferă poate fi găsită într-un club de golf. în alte ţări exista locuri asemănătoare, cum ar fi la englezi cluburile private, la finlandezi sauna ori la români o masă la restaurant.

Această tactică aduce avantajul refacerii spiritului cooperativ între părţi, se pot găsi apoi noi soluţii pentru depăşirea situaţiilor dificile şi dă ocazia unor noi iniţiative. Valoarea deosebită a acestei tactici constă în deplasarea discuţiilor din mediul formal al sălii de negocieri la un alt nivel. Nu este indicat însă ca toţi membrii echipei de negociatori să participe la o astfel de întâlnire.

Unul din dezavantajele metodei este că liderii par a opera independent de echipele lor. Iar în cazul în care nu există un bun spirit de echipă, atunci negocierile pot avea de suferit. Utilizarea raţională a acestei tactici poate fi însă foarte productivă .

5.8 Studiul pe subgrupuri

Atunci când negocierile între cele două echipe ajung într-un impas, poate fi util lucrul pe subgrupuri. De exemplu, atunci când se ajunge într-un impas în privința livrării, atunci cei care se ocupă de producție din partea ofertanților pot forma un subgrup ai unul sau doi membri din echipa cumpărătorilor pentru a găsi mijloacele de a rezolva problema livrării în avantajul ambelor părți.

Constituirea acestor grupuri de lucru poate fi de un real folos, în cadrul acestora se vor analiza diversele aspecte ale negocierii, separat, la nivel orizontal. Subgrupurile vor fi formate din acei membri ai echipelor de negociatori care răspund de problemele respective în cadrul propriilor organizații, iar soluțiile oferite, utilizate în mod eficient de liderii echipelor, pot da o orientare comună înțelegerii, în acest mod se poate schimba spiritul individualist al unei negocieri, ce poate deveni primejdios la un moment dat.

în același timp, negociatorii de bază sunt liberi să se concentreze asupra altor aspecte ale negocierii sau să se câștige timp pentru abordarea altor situații problemă.

5.9 Rezumat

Pentru o cooperare mai eficientă a negociatorilor se pot utiliza diverse tactici, cum ar fi:

1. întreruperile: un procedeu profitabil pentru ambele părți.
2. Stabilirea termenelor finale: ajută la concentrarea energiei și a ritmului discuțiilor.
3. Utilizarea rațională a deschiderii totale.
4. Utilizarea cooperativa â întrebărilor "Dar dacă ..." și "Ceea ce pot oferi...".
5. Mituirea: ne place sau nu, uneori este foarte profitabilă.
6. în negocierile între echipe, se poate utiliza cu succes "clubul de golf și studiul pe subgrupuri.

6

COMUNICAREA

Negocierile efective depind de modul în care are loc comunicarea între negociatori, în acest capitol vom căuta să contribuim la formarea deprinderii de a aprecia:

1. Diferenţele de puncte de vedere în procesul comunicării.
2. Barierele în calea comunicării.
3. îmbunătăţirea comunicării pe parcursul negocierii.
4. Arta "impactului personal".

6.1 Diferenţele de puncte de vedere în procesul comunicării

Atunci când cele două părţi se întâlnesc, fiecare îşi are în minte o reprezentare a situaţiei de fapt. Aceste reprezentări nu simt piciodată aceleaşi Tata ce vedem noi (figura 6.1) şi ceea ce văd Ceilalţi (figura 6.2) în reprezentări grafice.

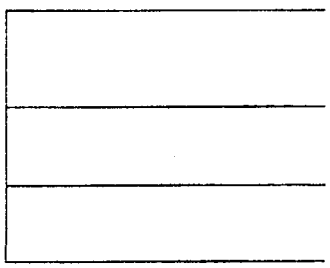

Figura 6.1
Ceea ce vedem noi

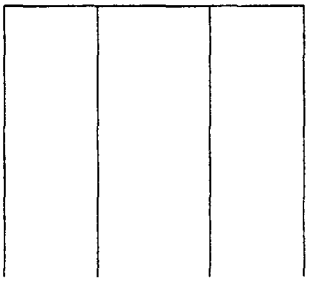

Figura 6.2
Ceea ce văd Ceilalți

Evident, va exista o anumită suprapunere a anumitor puncte de vedere, dar și mari diferențe între acestea, (figura 6.3)

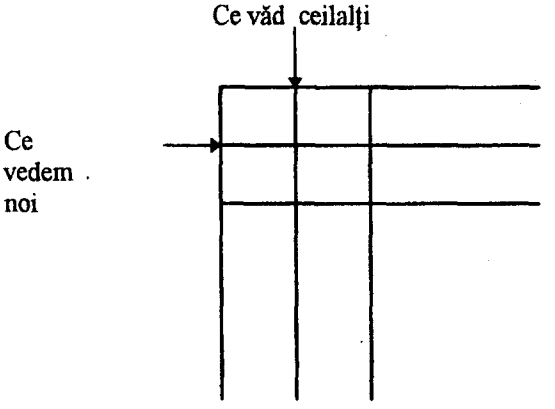

Figura 6.3
Suprapunerea punctelor de vedere - părți comune și diferite

Atunci când cele două părți se întâlnesc, comunicarea dintre ele și, evident, negocierile sunt interconectate ca în figura 6.3. Ei nu vor vedea aceleași fapte, nu vor interpreta în același mod situațiile și nu vor avea aceleași sentimente.

Dacă atmosfera este tensionată, atunci negociatorii se vor concentra doar la justificarea propriilor acțiuni. Se vor concentra să-și justifice pozițiile pe care se află, asupra mișcării ce o vor face în continuare și nu vor asculta punctul de vedere al Celorlalți și cu atât mai puțin vor căuta să-l înțeleagă și să-l aprecieze.

Mișcările succesive ce vor urma nu vor face decât să conducă la iritarea părților. Progresiv, discuțiile vor fi controlate de acea parte a creierului care nu este receptivă la mesajele celuilalt, iar partea ce le poate recepționa rămâne inactivă.

Acesta este un tip defectuos de comunicare, existând un minim de suprapunere între percepțiile celor două părți, (figura 6.4)

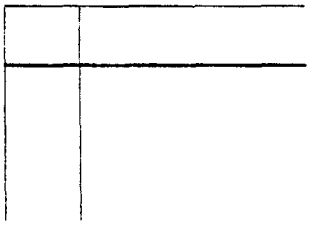

Figura 6.4
Suprapunerea minimă de percepţie

Un blocaj de comunicare serios poate conduce fie la blocarea negocierilor, fie la o confruntare. Nu va exista un avantaj pentru nici una dintre părţi, ci doar un succes în forţă al părţii puternice.

Sunt necesare eforturi intense din partea fiecărei părţi pentru a înţelege punctul de A'edere al Celorlalţi. Atunci când fiecare parte a câştigat un pic mai multă informaţie se pot câştiga noi suprafeţe comune (deoarece se privesc lucrurile şi dmtr-un unghi diferit) şi o mai bună înţelegere a situaţiei.

în simbolistica diagramelor, aceasta se poate reprezenta astfel:

- Se porneşte doar cu câteva elemente de suprapunere ale punctelor de vedere (figura 6.5)

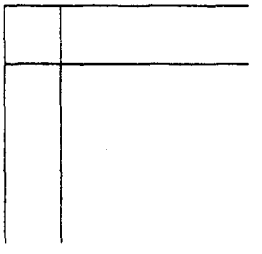

Figura 6.5
Punctul de start

- Comunicarea conduce la obţinerea de noi informaţii (o nouă înţelegere a situaţiei), cum este A în figura 6.6.

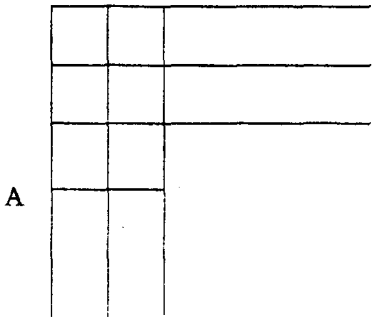

Figura 6.6
Aportul de informaţie

Privind dintr-un alt unghi, se poate avansa în direcţia dorită, înţelegând mai bine poziţia Celorlalţi (figura 6.7)

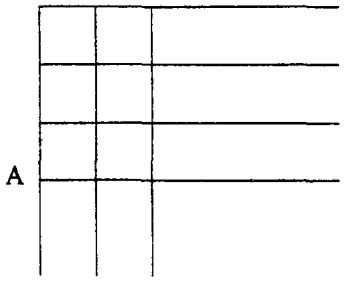

Figura 6.7
Informaţia suplimentară împinge înainte negocierile

- pe măsură ce, succesiv, transmitem şi recepţionăm la rândul nostru mai multă informaţie, avem o imagine din ce în ce mai completă a punctelor de vedere comune (figura 6.8)

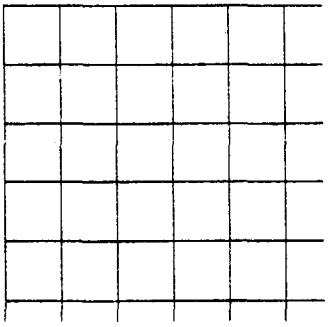

Figura 6.8
Comunicaţiile stabilesc condiţiile unor negocieri creative

Să considerăm un exemplu practic.

Richard Lucas pleacă să-l întâlnească pe Robert Moon, care pretinde că Richard i-a livrat un lot de echipamente defect. Richard se prezintă la negocieri cu probele că aceste echipamente au fost testate şi totul era în ordine în momentul expedierii. Apoi el îşi susţine probele convingător şi competent.
Robert demonstrează de asemeni că aceste echipamente im erau în ordine. El spune că nici nu au ajuns la timp şi că vina îi aparţine în totalitate lui Richard.
Dar Richard nu îl ascultă pe Robert. El este prea ocupat să argumenteze că echipamentele erau în ordine şi devine furios pentru că Robert nu vrea sâ-i accepte probele.
Robert, după ce a încercat să scoată în evidenţă faptul că livrarea nu a fost făcută la timp, se găseşte în situaţia de a repeta iar şi iar argumentele sale.

Desigur, privind din exterior, observăm că adevărata problemă este cea a întârzierii livrării. Iar Robert aceasta încearcă să arate. Dar acest fapt nu a fost pus în discuţie de către

părţile ce negociază şi se pierde mult timp fără a se ajunge la un rezultat concret în cadrul întâlnirii.

Acesta este un exemplu banal, dar a rezultat direct din experienţa unor negociatori foarte importanţi, fiecare obişnuit să negocieze contracte de milioane de lire şi fiecare descoperind cu surprindere mai târziu că *nu s-au ascultat unul pe celălalt.*

De aici rezultă că trebuie neapărat reduse diferenţele de puncte de vedere pentru a se putea comunica şi negocia în cele mai bune condiţii. Vom defini şi paşii ce trebuie parcurşi în practică pentru a face comunicarea efectivă, dar mai întâi vom vedea care sunt barierele ce pot apare în faţa comunicării dintre părţi.

6.2 Bariere în faţa comunicării

în familie se aude adesea o întrebare: "Ai auzit ce am spus?". Această întrebare duce de multe ori la o tăcere semnificativă.

De fapt, a asculta nu este suficient. Oamenii pot recepţiona în mod diferit mesajele pe care ceilalţi le emit. Dacă se vor face o serie de teste, se poate arăta uşor că mai puţin de 50 la sută din ceea ce se spune poate fi reprodus în aceeaşi manieră de către cei ce ascultă. Citirea unui mesaj către o mulţime de ascultători arată că o treime din mesaj este înţeleasă, o altă treime este parţial înţeleasă, iar o treime nici nu este ascultată. Iar în plus, diverşi ascultători recepţionează diverse treimi.

Pe parcursul comunicării există diverse bariere posibile:

- Ceea ce se spune nu poate fi auzit.
- Ceea ce se aude nu poate fi înţeles.
- Ceea ce este înţeles nu poate fi acceptat.
- Vorbitorul nu poate descoperi că ascultătorul a auzit/înţeles/acceptat.

Prima dintre aceste bariere este între ceea ce se *spune* şi ceea ce se *aude.* Aceasta se datorează în mod special unor bariere fizice: zgomot, lipsa concentrării, surzenie, distorsiuni în timpul transmiterii - atunci când are loc prin telefon sau microfon.

A doua barieră apare atunci când ascultătorul poate *auzi,* dar ceea ce *înţelege* este influenţat de educaţie, cunoştinţele tehnice asupra subiectului sau de vocabular.

A treia barieră apare atunci când ascultătorul *înţelege,* dar nu poate *accepta,* datorită unor factori psihologici cum ar fi atitudinile sale faţă de Ceilalţi sau faţă de organizaţia pe care o reprezintă, sentimentele sale faţă de subiectul în discuţie, experienţa anterioară a unei negocieri cu această firmă sau asupra acelui produs, prejudecăţile sale (de exemplu de a nu negocia cu persoane cu mustaţă).

A patra barieră constă în faptul că vorbitorul presupune că este perfect înţeles, iar ascultătorul este concentrat doar asupra mişcărilor succesive ce le va face; de exemplu de multe ori, nici fraţii nu pot face efectivă comunicarea dintre ei.

6.3 Îmbunătăţirea comunicării în timpul negocierii

Negocierile efective depind de modul în care decurge comunicarea, şi trebuie să se depăşească atât diferenţele de puncte de vedere cât şi barierele naturale ale procesului comunicării. Ce paşi se vor face în practică pentru aceasta?

Parcurgerea acestora privește cinci elemente:

1. Crearea unor condiții optime.
2. Ordonarea perfectă în timp a fazelor negocierii.
3. Pregătirea și prezentarea efectivă a informațiilor.
4. Ascultarea efectivă.
5. Depășirea barierelor unei "a doua limbi".

Mai întâi, condițiile optime necesare unei negocieri trebuie să fie create în etapele introductive. Aceasta este subliniat în capitolul "Crearea climatului".

Al doilea element presupune *încadrarea* în timp a comunicării. Abilitatea de a se înțelege ceea ce se spune este influențată de timpul în care se expun subiectele în discuție. În timpul dialogului există un fel de scală a timpului, ce este recunoscută ca acceptabilă de către ambele părți. Altfel vor exista subiecte în care una din părți va vorbi ori prea mult ori prea puțin, în detrimentul Celeilalte.

Durata unei intervenții într-un dialog este de cel mult două minute.

> Nu vom vorbi mai mult de două minute fără a da posibilitatea Celeilalte părți să intervină.

în cazul unui monolog există o altă împărțire a timpului acceptată de ambele părți, cum ar fi situația în care una din părți prezintă o problemă în detaliu. Durata unei asemenea prezentări poate fi estimată la cinci minute.

> De exemplu, aceasta poate începe cu: "Acum aș vrea să vă vorbesc despre produs. El este...", după care atenția ascultătorului va fi deplină pentru circa cinci minute.

Acest cadra temporal mai poate fi influențat și de așteptările pe care le au părțile una în privința celeilalte.

> Dacă introducerea va fi: "Dați-mi voie acum să vă prezint produsul. Aș avea nevoie de circa cincisprezece minute pentru a vă face o prezentare completă. Este în regulă?", atunci ascultătorul se va aștepta la o prezentare de cincisprezece minute și va fi atent întreaga perioadă.
> Totuși, cincisprezece sau douăzeci de minute este timpul maxim în care una din părți poate vorbi fără ca Cealaltă să intervină, chiar dacă au fost create anumite așteptări în privința timpului de prezentare.

Alt cadru temporal ce îl analizăm este durata în care părțile sunt efectiv în dialog sau cu alte cuvinte, durata sesiunii de negocieri.

> Această durată pare a fi de maximum două ore. În aceste două ore este necesar să existe una sau două întreruperi care vor da părților șansa de a reconsidera cursul negocierilor și de a se reîmprospăta concentrarea.

în concluzie, vom fi concișI în cazul unui dialog - unul sau maximum două minute pentru o intervenție, pentru prezentarea unei probleme vom folosi cinci minute (iar în cazxil celor pregătite anterior se pot folosi chiar cincisprezece minute). De asemenea, se vor utiliza maximum două ore pentru orice sesiune de negocieri, perioadă întreruptă de una-două pauze.

Al treilea element prin care putem îmbunătăți comunicarea în timpul negocierilor constă în fapul *că prezentarea informației trebuie să fie efectivă.*

Aceasta presupune ca înainte de începerea negocierilor vorbitorul să aibă ca prioritate realizarea unei comunicări efective, chiar în detrimentul eleganței. A vorbi este frumos, dar nu suficient. Ceea ce contează este să fim înțeleși.

Pentru a ne asigura că mesajul este înțeles, mișcările noastre trebuie să fie pregătite cu mare grijă. Metoda de pregătire pe care o propunem constă în două etape: întâi o "furtună a creierului"(brain-storming), apoi o etapă de reflectare.

în prima etapă vom lua o foaie de hârtie albă, vom pune titlul și apoi foarte repede vom scrie o serie de cuvinte, câte unul sau două referitoare la fiecare subiect în discuție. Nu contează faptul că sunt amestecate, nu contează că unele nu vor fi relevante sau că gândirea nu este clară. Scopul este de a limpezi rapid mintea de dezordinea ce există în ea.

în fapt, creierului uman este conceput astfel încât poate fi foarte productiv pentru o perioadă scurtă - poate două minute - în evidențierea impresiilor și intențiilor cu privire la un anumit subiect. Dacă vom încerca să combinăm gândurile deja existente cu analiza acestora, atunci totul devine prea încărcat, creierul nu mai poate face față situației și va obosi.

Prin urmare este important ca negociatorii să-și pună ordine în ideile pe care le au, punându-le pe hârtie și nu începând cu analiza lor.

în figura 6.9 se prezintă modul în care pot fi notate ideile în momentul pregătirii negocierii; exemplul este dat pentru negocierea compensațiilor în cazul rezilierii unui contract.

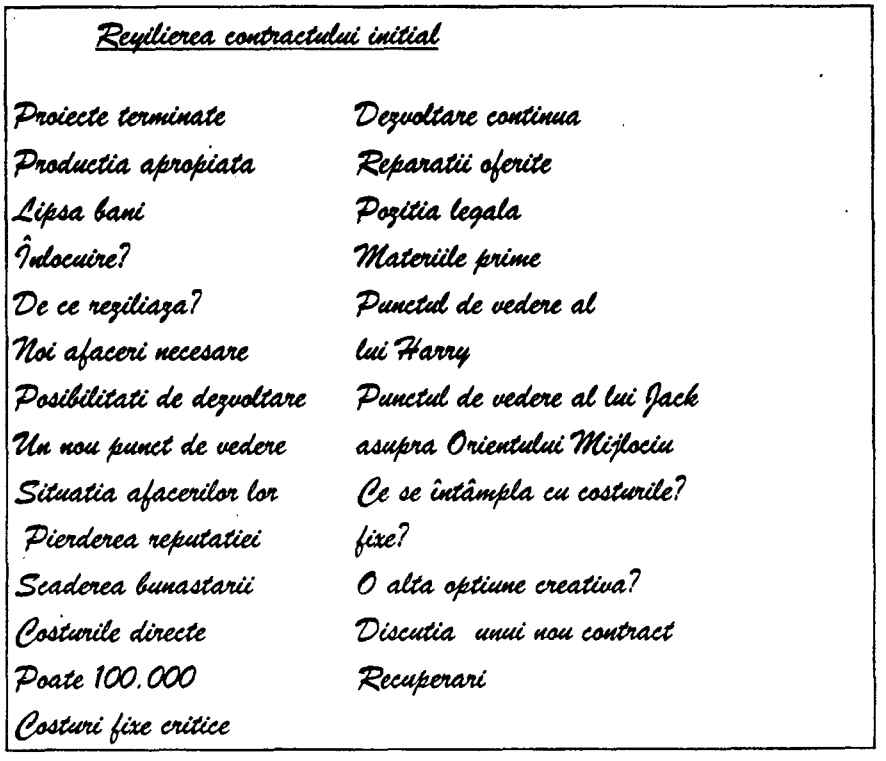

Figura 6.9
Ideile bmte cu privire la rezilierea unui contract.

în etapa "furtunii creierului" există o scurtă perioadă în care creierul se concentrează intens asupra subiectului.

în etapa reflectării, în primul rând ne vom gândi la Ceilalți. Vom reflecta asupra intereselor pe care le au, a motivației lor, a caracterului și experienței pe care o au. Iar prezentarea situației proprii o vom face căutând să ne detașăm de analiza pe care am efectuat-ei asupra lor.

Analiza trebuie făcută cât mai simplu și mai concis. Sub titlu se vor scrie patru aliniate (deoarece 4 este un număr cu care creierul operează ușor și poate fi ușor reținut atât de către noi cât și de Ceilalți), în continuare se vor construi sub-aliniate de câte 2-3 puncte sau chiar explicații (figura 6.10).

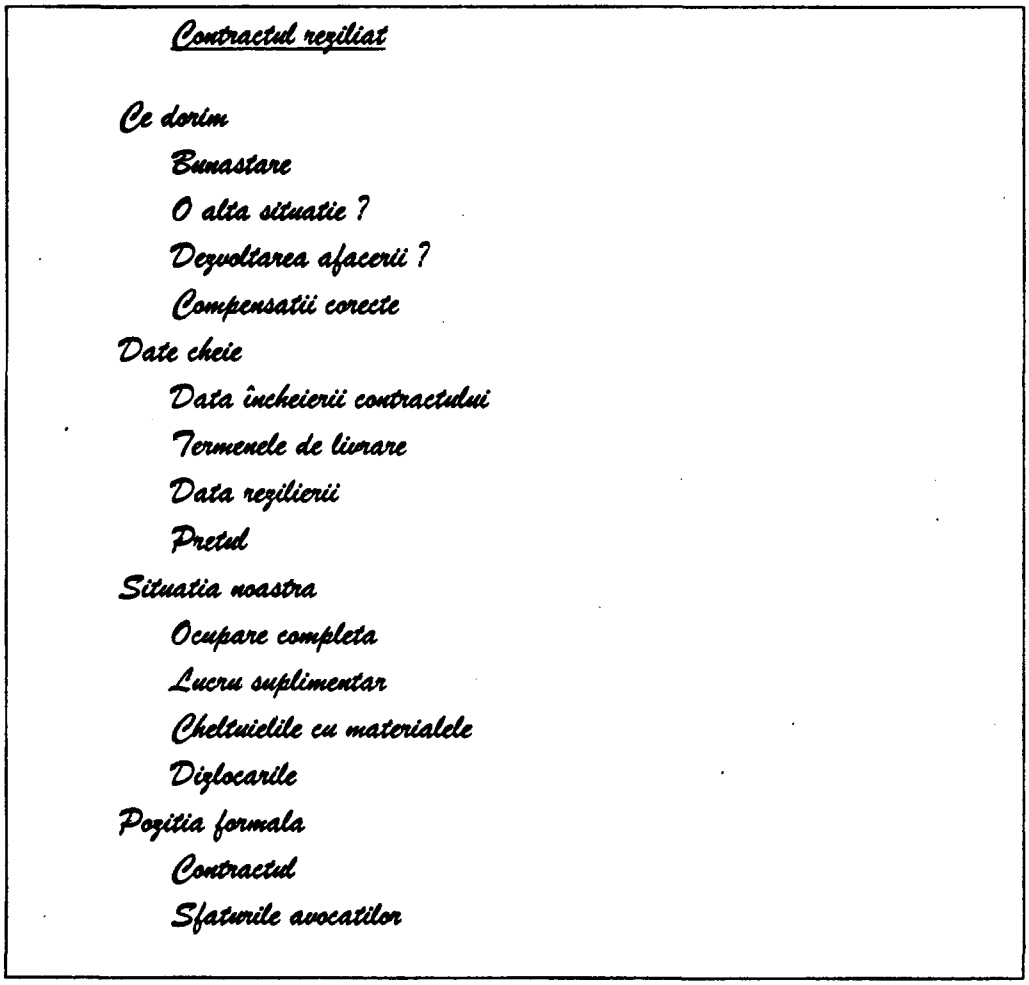

Figura 6.10
Planul mișcărilor de deschidere.

Această parte a pregătirii se continuă prin notarea a 4-5 cuvinte cheie, scrise cu majuscule pe o hârtie de dimensiunea unei cărți poștale (ca în figura 6.11). Aceste cuvinte cheie vor constitui firul roșu care va fi urmat pe tot parcursul întâlnirii.

Cu o astfel de pregătire sistematică a întâlnirii va fi suficient să se atingă unul din punctele stabilite pentru ca imediat în subconştient să apară următorul punct, iar energia conştientă se va putea concentra asupra Celorlalţi.

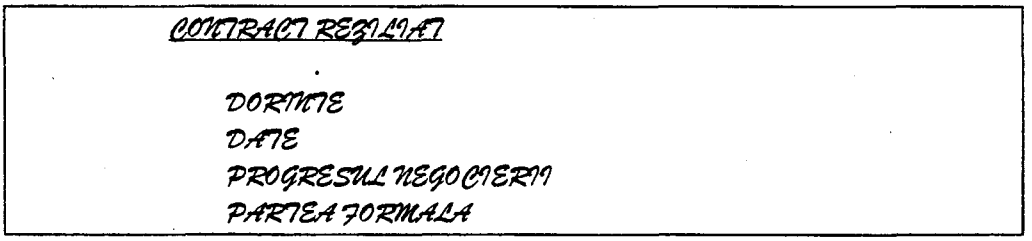

Figura 6.11
Firul roşu al mişcărilor de deschidere.

La finaLvom pregăti materiale vizuale simple prin care să se susţină prezentarea.

în prezentarea situaţiei, trebuie să fim foarte concentraţi la începutul şi sfârşitul acesteia: la început vom face o trecere în revistă a punctelor cheie ce vor fi atinse în cadrul negocierilor, iar apoi vom dezvolta fiecare punct, în final, vom reaminti punctele cheie prezentate la început.

în acelaşi timp vom fi atenţi şi la reacţiile Celorlalţi în timpul prezentării. Vom utiliza o mimică adecvată, precum şi privirile. Vom folosi şi materiale vizuale - figuri, grafice, sublinieri, în măsura în care este posibil, vom accentua prezentarea prin figuri, grafice sau chiar prin titluri tipărite.

Dacă este posibil, vom cere Celorlalţi: " Puteţi să subliniaţi punctele pe care le-aţi înţeles din prezentarea pe care am efectuat-o ? "

Al treilea grup de abilităţi de comunicare constă în pregătirea şi prezentarea informaţiei.

Al patrulea element este faptul că trebuie să fim *ascultători* competenţi, fiind necesar un efort deliberat pentru a asculta şi înţelege perspectiva Celorlalţi.

Paşii necesari a fi făcuţi sunt:

1. Se vor face mişcări independente - practica recomandată în asemenea situaţie este ca mişcările de deschidere să fie independente de ale Celorlalţi, aceasta asigurând claritatea poziţiilor exprimate. Nu se va argumenta una din poziţii cu cealaltă.
2. Se vor lua notiţe - acestea vor fi un bun ajutor pentru concentrare.
3. Se vor nota elementele non-verbale din atitudinea vorbitorului şi se va răspunde la expresiile, gesturile şi privirile partenerilor.
4. Se vor pune întrebări pentru a clarifica neînţelegerile apărute.
5. La sfârşit, se va face un rezumat a ceea ce s-a înţeles din prezentarea Celorlalţi:
   "Vă rog să-mi permiteţi să rezum punctele cheie pe care le-am înţeles eu din prezentarea dumneavoastră şi să-mi confirmaţi dacă am sau nu dreptate, înţeleg că aţi spus. ."

Prin contrast, cei care nu îşi ascultă efectiv partenerii au un comportament diferit. Nu se vor concentra la ceea ce se prezintă, se vor gândi doar la propriile mişcări sau comentarii şi vor întrerupe vorbitorul înainte ca acesta să-şi încheie ideea. întrebările ce se vor pune nu vor ajuta la clarificarea situaţiei ci vor conduce la confruntare sau contraziceri, în plus, nu vor face nici un efort pentru a-şi îmbunătăţi modul de a-i înţelege pe Ceilalţi, ei vor rămâne

blocați de gândurile și perspectivele proprii fără a dori să se adapteze punctelor de vedere prezentate de Ceilalți.

în al cincilea rând, persoanele care negociază într-6 a doua limbă simt adesea un dezavantaj. Ei cred că există o barieră a limbajului care domină și deranjează comunicarea efectivă.

Părerea mea este că situația nu stă chiar așa, deoarece (evident, cu câteva cunoștințe minime într-o a doua limbă) negociatorii pot comunica mai bine în a doua limbă decât în limba maternă. Motivul este că fiecare parte va fi conștientă de problemele comunicării, în acest caz mult mai conștientă decât cea ce negociază în limba maternă. Fiecare va face pașii necesari - în mod conștient sau inconștient - pentru a comunica simplu și eficient, pentru a utiliza elementele non-verbale, ori pentru a asculta efectiv și a căuta să se înțeleagă una pe cealaltă. Rezultatul va consta într-o comunicare efectivă.

Pentru a se asigura comunicarea efectivă în timpul negocierilor trebuie mai întâi să fim atenți la modul în care pregătim informația pe care o furnizăm noi și să creăm un climat convenabil înaintea începerii negocierilor propriu-zise. Va trebui de asemeni să ținem cont și de cadrul temporal ce trebuie atașat fiecărei intervenții. Ascultarea Celorlalți trebuie să fie efectivă și să se utilizeze toate oportunitățile ce sunt oferite de negocierea într-o a doua limbă.

6.4 Impactul personal al negociatorului

Acest "impact personal" depinde de modul în care își prezintă punctul de vedere. El poate și trebuie să folosească în mod adecvat următoarele instrumente:

- vocea;
- elementele non-verbale;
- tăcerea;
- materiale vizuale ajutătoare.

Mai întâi să vedem cum poate fi utilizată vocea, în privința acesteia există patru variabile pe care negociatorul trebuie să le utilizeze la un nivel corespunzător și de asemenea să varieze utilizarea lor. Aceste variabile sunt:

- ritmul în care se vorbește;
- înălțimea sunetelor;
- volumul vocii - cu observația că o modificare a volumului poate fi foarte influentă. Dacă doriți ca ascultătorii să rețină o parte a ceea ce spuneți, atunci încercați să vorbiți mai puternic.
- pauzele - utilizarea acestora este utilă atât pentru vorbitor, pentru a se putea gândi la următorul pas ce-I are desfăcut, cât și pentru ascultători, care vor putea înțelege mai bine ceea ce s-a comunicat, în momentul în care vorbitorul are controlul prezentării sale, atunci o pauză de câteva secunde poate fi binevenită și foarte influentă.

Al doilea grup de abilități ale impactului personal sunt cele non-verbale.

Ceajnai puternică dintre acestea este utilizarea contactelor vizuale (vezi și referința 1).

Există un anumit mod în care contactul vizual poate fi recunoscut intuitiv de către parteneri și dorit în relațiile dintre ei. Cercetătorii au arătat că acesta trebuie să fie clar definit atât în termenii frecvenței contactelor cât și a duratei fiecăruia. Pentru negociatori se poate vorbi de o "normă" de 6-8 contacte vizuale (a se privi în ochii partenerilor), fiecare de

aproximativ 3-5 secunde în fiecare minut, în cazul folosirii în exces a acestor contacte - fie ca durată fie ca număr - acestea vor deveni stânjenitoare pentru ambele părți. Dacă vor fi prea puține, atunci se va reduce din eficiența comunicării.

Pe cât posibil, negociatorii trehuigjăjm privească prea des hârtiile pe care le au în fată. jîsjtejggu ca în același timp să seurmăreiscă si notițele și reacția Celorlalți. (Ochii nu se folosesc doar pentru contactul vizual direct ci și pentru a se face observații - deoarece fie că Ceilalți nu înțeleg ceea ce se expune, fie că pot avea o idee mai bună.)

Este necesar ca ochii să nu fie distrași de hârtii, dar în același timp ideile de bază trebuie să fie clare iar negocierile să se desfășoare ordonat. De aceea, punctele de bază ale planului urmat trebuie să fie vizibile, ca și cele câteva figuri esențiale ce vor fi prezentate în cadrul discuțiilor, în etapa finală a pregătirii vom nota pe o pagină albă punctele-cheie ale planului în așa fel încât să fie vizibile de la distanță.

Pe lângă contactul vizual avem la dispoziție și alte elemente non-verbale cum ar fi ținuta, gesturile sau expresia. O ținută dreaptă și alertă va influența ritmul negocierilor în bine, în timp ce o ținută gârbovită, cu trupul aplecat și cu un braț sprijinit pe spătarul scaunului poate avea un efect contrar.

Gesturile, și în particular utilizarea mâinilor, au o influență deosebită. Acestea pot întări mesajul verbal ori să rețină atenția Celorlalți sau chiar să aducă un plus de energie întâlnirii. Totuși, utilizate în exces, pot avea și efecte nedorite.

Expresia feței poate exprima la rândul ei diverse sentimente cum ar fi: plăcerea, prietenia, fericirea, surpriza, frica, suferința, supărarea ori dezgustul. Uneori negociatorul este obligat să-și compună o altă expresie decât cea reală, dar în strategiile ce urmăresc o înțelegere comună ele vor trebui să emită mesaje pozitive cum ar fi: cordialitate, cooperare, vitalitate sau plăcere.

O altă abilitate necesară unui bun negociator este utilizarea tăcerilor. Să considerăm următorul dialog:

Dialog "A"

" Sigur nu puteți reduce prețul de la 45.000 la 42.000 ? "

" Ei bine, nu putem într-adevăr să facem aceasta deoarece avem dificultăți în ceea ce privește livrările promise iar costurile vor crește datorită utilizării unui timp suplimentar pentru lucru și cum mai există și problema inflației, știm din experiențele anterioare ce se întâmplă dacă... "

Dialog "B"

"în mod sigur nu puteți reduce prețul de la 45.000 la 42.000?"

"Nu."

Tăcere.

O tăcere ce trebuie înțeleasă de cel ce a pus întrebarea, o tăcere ce este extrem de sugestivă.

în sfârșit, printre "elementele impactului personal" vom analiza și utilizarea materialelor vizuale. Acestea pot fi foarte puternice dar trebuie utilizate cu multă grijă.

Pericolul cel mai mare constă în utilizarea prea multor materiale vizuale. Este foarte ușor să faci greșeala de a pregăti tabele sau grafice care să arate bine și să se constate după aceea că nu mai sunt utile în dezvoltarea negocierilor. Creierul uman poate absorbi doar o cantitate limitată de informații și poate ușor să-și facă o imagine confuză dacă i se prezintă o hartă prea complicată, în acest caz. se afectează negativ desfășurarea negocierilor. De asemenea, o prezentare prea elegantă riscă o reacție de genul "Invenții!". Aceasta ar putea părea chiar ceva impus din afara negociatorilor și ca urmare nu este un element în avantajul lor.

Un negociator experimentat trebuie să știe să utilizeze puterea potențială a materialelor vizuale, dar în mod cumpătat și cu grijă.

De exemplu, utilizarea unei diagrame prea simple și comentarea ei. poate arăta că prezentatorul este în încurcătură 'și pierde mai mult timp decât este necesar explicând-o Celorlalți. Poate fi însă utilizată cu succes atunci când se dorește întărirea unor mișcări de deschidere.

Pe de altă parte, utilizarea unui asemenea material în mijlocul negocierilor este neproductivă. Ceilalți au venit la negocieri cu o anumită percepție a situației, care poate fi întărită în prima parte a negocierilor, astfel încât părerile lor cu greu mai pot fi influențate în a doua parte a negocierilor.

Mai utilă este folosirea desenelor făcute în timpul întâlnirii; ele pot fi efectuate de către unul din membrii echipei de negociatori și explicate pe măsură ce sunt făcute. Acestea vor face ca ochii, energia și concentrarea să fie atrase de persoana care face acest lucru. Nu contează modul în care se vor face aceste desene, important este să fie utilizată metoda, pentru că va face ca echipele de negociatori să fie mai apropiate. Nu este ceva impus din afară, ci este a echipei, este foarte influentă, iar evaluarea situațiilor se face în comun.

Instrumentele ce generează impactul personal sunt modul în care prezentatorul își utilizează vocea, elementele non-verbale, tăcerile și materialele vizuale. El trebuie să le utilizeze în prezentarea ce o va face - prezentare pregătită anterior întâlnirii - în intervențiile pe care le face și în analiza modului în care Ceilalți vorbesc.

6.5 Rezumat

Negociatorii se prezintă de obicei la masa tratativelor cu puncte de vedere diferite. Aceasta este ceva normal iar până când nu se vor face progrese în discuții, ei vor fi la discreția barierelor naturale ale comunicării. Aceasta va face ca unele puncte de vedere să fie percepute corect, altele distorsionat, iar altele refuzate complet.

Pașii practici ce pot fi făcuți pentru a îmbunătăți comunicarea între negociatori sunt:

1. Crearea unui climat cordial și cooperativ.
2. Efectuarea unor mișcări de deschidere independente, care să clarifice independent poziția fiecărei părți. Nu se va merge mai departe până când ambele imagini nu sunt clare.
3. împărțirea rezonabilă a timpului. Nu se va vorbi prea mult.
4. Pregătirea prealabilă a mișcărilor de deschidere.
5. Prezentarea informației simplu și inteligibil.
6. Buna utilizare a comunicării non-verbale - în speță a gesturilor, a posturii, a contactului vizual direct sau a materialelor vizuale.
7. O bună ascultare a partenerilor. Ne vom concentra, vom lua notițe, vom încerca să clarificăm problemele și să verificăm împreună cu ei dacă am înțeles corect.

7

PREGĂTIREA NEGOCIERILOR

în condiţiile în care strategiile sunt îndreptate către o cooperare în avantajul ambelor părţi este de importanţă vitală să se construiască fundaţii ferme pentru începutul întâlnirii. Dar, înainte de începutul edificării acestor fundaţii, trebuie să se pregătească terenul pentru negocieri. Din când în când, negociatorii fac două observaţii. Pe de o parte: "Nu am -avut suficient timp pentru a pregăti foarte bine negocierea". Pe de altă parte, după întâlnire va spune: ."Ei, ar fi fost mult mai bine dacă aş fi pregătit mai mult tratativele:"

Nu există nici un substituent pentru o pregătire adecvată.

Vom pleca de la trei categorii de ipoteze:

1. Negociatorii şi-au pregătit terenul în direcţia cerută de negocieri. Aceasta presupune că, de exemplu, cumpărătorul a verificat deja toate specificaţiile, cantităţile, numărul de ofertanţi, preţul pieţei etc. Bancherii au verificat disponibilităţile băneşti, rata dobânzii, statutul clientului etc.
2. Negociatorii cunosc regulile ce guvernează teritoriul negocierilor. Regulile de cumpărare sau vânzare, comerţul şi/sau regulile internaţionale care vor fi aplicate, cadrul legal în vigoare.
3. Vom presupune că se poate ajunge la o înţelegere în cadrai a una - două întâlniri. (Problema unor negocieri complexe va fi abordată în capitolul 17.)

în acest capitol vom analiza:

- cum se conduc preliminariile;
- o abordare generală a planificării negocierilor;
- esenţa planului negocierii.

7.1 Conducerea preliminariilor

în general, Ceilalţi se prezintă la negocieri nu doar pentru a prezenta faptele ci şi cu un mod de ? conduce negocierile, cu anumite speranţe în privinţa comportamentului nostru şi cu intenţia de a contraataca dacă este nevoie.

Chiar dacă nu au pregătit negocierile, ei se prezintă la tratative cu impresii şi opinii care Ic vor influenţa modul de a reacţiona.

Pentru a-i ajuta să-şi formeze atitudini principiale şi să deţină informaţii corecte va trebui să pregătim cât mai atent scopul întâlnirii şi problemele ce vor fi discutate, înainte de începerea tratativelor aceasta se poate stabili fie prin corespondenţă, fie prin telefon sau, în cazul unor negocieri foarte importante, chiar prin întâlniri preliminare.

O mare parte a atitudinilor Celorlalţi sunt deja formate. Nu putem exercita o influenţă prea mare asupra lor în timpul preliminariilor, dar le putem influenţa impresiile despre noi. despre modul în care se aşteaptă să gândim şi astfel vom influenţa modul în care ei înşişi vor pregăti negocierile.

Parţial, aşteptările lor vor fi bazate pe elemente ce nu sunt sub controlul nostru, cum ar fi întâmplări ce le-au auzit povestite despre noi, tipul de relaţii pe care îl vor anticipa cu un partener în situaţia noastră, experienţa pe care o au din negocieri similare.

De asemeni, Ceilalţi pot avea o evidenţă asupra noastră, uneori foarte exactă, apoi o evidenţă a afacerilor pe care alţi colegi le-au făcut cu organizaţia noastră, a modului în care negociem sau a felului în care am pus în practică angajamentele anterioare.

Totuşi, rămân şi preliminarii pe care le putem influenţa. Modul în care comunicăm înainte de începerea negocierilor trebuie să reflecte interesul de a trata cu Ceilalţi, integritatea noastră şi faptul că suntem cooperativi. Pentru a crea cele mai bune condiţii, trebuie să aplicăm regulile de bază ale comunicării între oameni: să fim prompţi, politicoşi, clari, concişi şi corecţi.

Trebuie de asemeni, să fim atenţi la volumul muncii pe care o vom face în preliminarii. Uneori trebuie să se negocieze unele afaceri ce par foarte dificile. Unele organizaţii apreciază pregătirea unui plan preliminar pe care să-l cunoască, el conţinând problemele care vor fi discutate şi durata optimă a negocierilor. Dar în afara acestui plan scris, orice comunicare suplimentară poate fi iritantă şi contra-productivă. Pentru alte organizaţii în schimb, în care formalităţile contează foarte mult, este necesar să se construiască un plan preliminar stabilit în amănunt.

Este adevărat că uneori preliminariile pot fi neglijate, dar în alte situaţii ele pot deveni cea mai importantă parte a procesului de negociere.

în concluzie, este important modul în care se conduc preliminariile pentru a-i ajuta pe Ceilalţi să se pregătească pentru negocieri şi pentru a ne asigura că vor intra în negocieri aşteptând relaţii acceptabile pentru toată lumea.

7.2 O abordare generală a planificării

în principiu, pregătirile pentru negocieri trebuie făcute după un plan care trebuie să fie simplu, specific, dar şi flexibil.

El trebuie să fie suficient de simplu pentru negociator, astfel încât liniile directoare să-i fie evidente. Vor trebui să-i fie foarte clare principiile planului, atât de clare încât să fie impregnate chiar în subconştient.

O asemenea simplitate este, totuşi, dificil de atins.

Planul trebuie să fie în acelaşi timp specific: de altfel, nu poate fi simplu fără a fi şi foarte specific.

De asemenea, trebuie să fie flexibil. Negociatorul trebuie să fie capabil să asculte efectiv pe Ceilalţi, să înţeleagă modul în care Ceilalţi privesc planul propus şi să se arate el însuşi flexibil.

Astfel unul din scopurile pregătirii este de a obţine un plan care este simplu, specific, dar flexibil.

în mod ideal așa ar trebui să fie, dar realitatea este de obicei foarte diferită. Negociatorul trebuie să vâneze informațiile, să știe să citească printre rânduri în corespondență, să vorbească și cu alți colegi interesați în negociere, fiecare aducând pe cât posibil ceva nou. El va fi sub presiune în încercarea de a-și forma o părere corectă despre Ceilalți și un mod de acțiune coerent într-o perioadă mică de timp și sub o masă imensă de informații.

Trebuie să fie foarte disciplinat și să folosească o abordare generală posibil de utilizat și în alte tipuri de negocieri.

Această abordare generală presupune parcurgerea a trei etape:

- etapa ideilor;
- etapa sintetizării scopului;
- etapa analizei;

Scopul *etapei ideilor* este de a face o trecere în revistă rapidă a ariei negocierilor și în același timp de a se "limpezi mintea" Ea corespunde etapei "furtunii creierului" întâlnită și în capitolul anterior, dar acum va avea doi pași. Primul pas este de a nota pe o foaie toate ideile pe care le avem despre negociere, așa cum este arătat în figura 6.9. Pasul'al doilea este de a nota ideile pe care le avem despre Ceilalți pe o altă foaie: ce sunt, ce fac, cum arată, ce știm despre ei, ce știm că ei doresc să obțină prin această negociere, cum doresc să fie primiți și orice altceva mai știm sau mai dorim să aflăm. Apoi se pune ordine în aceste idei și gânduri (figura 7.1)

Această etapă a ideilor se finalizează prin obținerea a două pagini: una va conține ideile pe care le avem despre subiect, iar a doua ideile despre partenerii de negociere. După ce le-am obținut, ne-am eliberat și mintea, iar aceste pagini ne vor folosi pentru atingerea scopului propus. Le vom pune deoparte acum (nu le vom arunca, doar le punem la păstrare pentru a le utiliza mai târziu).

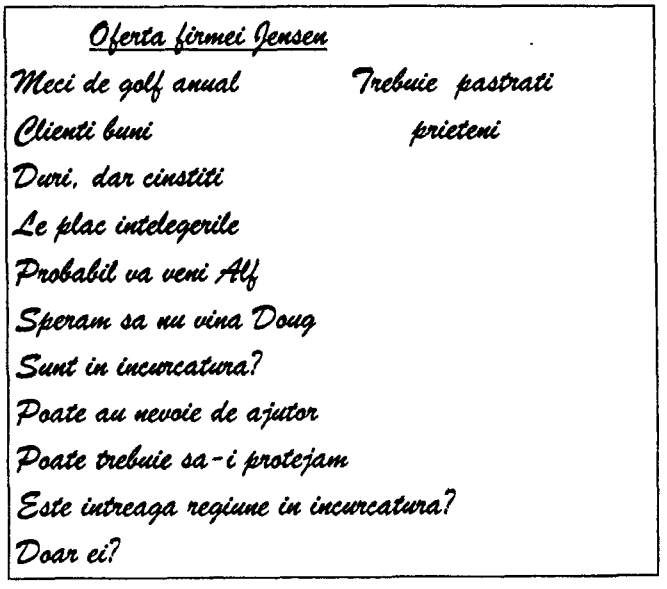

Figura 7.1
Ordonarea gândurilor cu privire la Ceilalți

în acest moment, atât mintea cât și energia sunt libere să pregătească planul, fără s3 fie încărcate de gânduri. Primul pas al acestei etape analitice este sintetizarea scopului general propus pentru tratative (figura 7.2).

Această etapă presupune să notăm în termeni generali ceea ce dorini să obținem din acest proces de negociere. Va fi o mișcare pentru uz propriu și poate de multe ori să fie diferită de scopul general al negocierii așa cum ar fi definit sau dorit de Ceilalți.

Acest scop trebuie să fie exprimat simplu, de aceea trebuie să încercăm să îl sintetizăm în maximum 15-20 de cuvinte. Dacă sunt mai multe cuvinte, atunci negociatorul nu și-a simplificai suficient gândurile în legătură cu modul în care va acționa în procesul de negociere.

Pentru un asemenea negociator, tratativele vor fi foarte dificile. Dacă îi este greu să-și sintetizeze scopul în mai puțin de 20 de cuvinte, atunci îi va trebui mai mult timp să-și elibereze mintea, să se concentreze asupra întâlnirii și apoi să-și modifice gândurile inițiale.

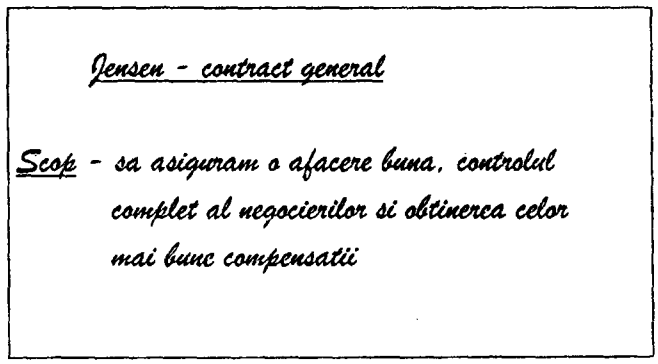
Jensen - contract general
Scop - sa asiguram o afacere buna, controlul complet al negocierilor si obtinerea celor mai bune compensatii

Figura 7.2
Scopul întâlnirii

Continuând cu etapa analizelor, al doilea pas este să dezvoltăm planul negocierii.

Acum va trebui să ne formăm un punct de vedere în legătură cu conducerea negocierilor împreună cu mișcările de deschidere posibile.

7.3 Esența planului

Controlul oricărei întâlniri presupune atingerea a trei din cele patru elemente identificate în capitolul doi: scopul, planul și durata întâlnirii. (Personalitățile, cu introducerea persoanelor și a rolurilorjucate va fi o rutină și nu o parte a pianului specific întâlnirii). Deci pregătirea noastră va acoperi doar aceste trei elemente:

Seninii întâlnirii va fi definii înlr-o propoziție care poate fi: "Punctul nostru de vedere cu privire la scopul acestei întâlniri...". El va trebui să fie "scopul declarat", care nu este în mod necesar și scopul real pe care ni-1 propunem.

Planul (agenda).întâlnirii trebuie să fie simplu. Creierul uman are posibilitatea de a-și face o imagine clară doar pentru câteva puncte ale planului ce va fi abordai. De obicei suni necesare palm puncte de ba/ă. Dacă se găsesc 7-8 puncte ce ar putea fi considerate de ba/ă. atunci creierul va fi supraîncărcat. Mai târziu nu va puica face o

trecere rapidă în revistă decât a câtorva dintre acestea şi nu îi va fi uşor ca în timpul negocierii să se facă referire la întregul plan. În consecinţă, în etapa analizelor trebuie să pregătim planurile noastre pentru întâlnirea consacrată negocierilor utilizând doar patra puncte de bază.

Durata va indica "cât de mult" va ţine întâlnirea, durată care trebuie de asemenea estimată.

în mod practic, după ce trecem de primele două etape - furtuna creierului şi determinarea scopului - se pregăteşte planul (agenda) întâlnirii. Cele patru puncte de bază ale planului vor putea fi acum dezvoltate în subpuncte dacă este necesar.

în negocierile "către o înţelegere comună" secvenţa cea mai utilizată de idei este: "Poziţia noastră - Poziţia lor - Posibilităţile creative - Acţiunile practice". "Poziţia noastră", poate însemna ceea ce dorim noi de la această negociere, cu corespondentul "Poziţia lor", care se referă la ceea ce aşteaptă Ceilalţi de la negociere: apoi "Posibilităţile creative" conţin modul în care se poate acţiona de către ambele părţi în vederea atingerii unei înţelegeri; iar în final - ceea ce trebuie făcut înainte de întâlnire.

într-o întâlnire ulterioară secvenţa poate fi "oferta noastră - oferta lor - probleme de discutat - acţiuni pentru rezolvarea problemelor".

Pentru următoarea întâlnire secvenţa ar putea fi: "unde trebuie să mergem şi ce trebuie să facem - poziţia noastră actuală - ce s-a convenit şi ce a mai rămas de discutat".

După ce am stabilit planul, îl vom nota. începând cu scopul - care a fost stabilit în etapa a doua. continuând cu planul şi terminând cu timpul estimat ca fiind necesar (Figura 7.3).

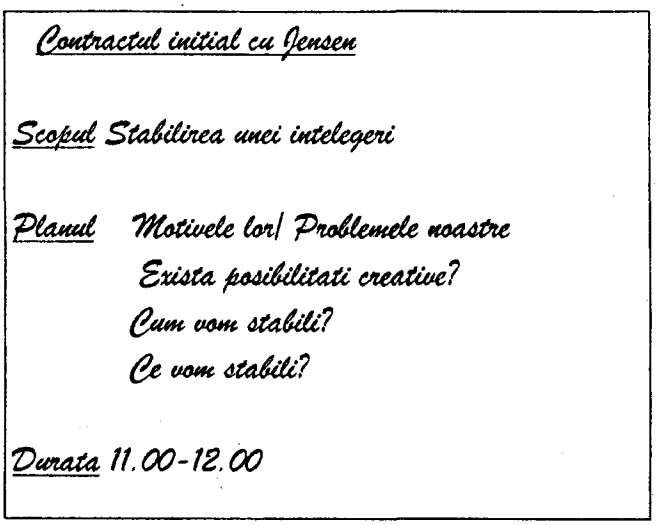

Figura 7.3
Planulîntâlnirii

La sfârşit vom sintetiza acest plan în câteva cuvinte-cheic pe care le vom nota pe o pagină albă.

Scopul acestei etape finale a planificării este de a se obține un document pe care negociatorul îl poate avea în față în camera în care se vor desfășura negocierile. Trebuie să noteze cuvintele-cheie și mișcările-cheie cu caractere mari care să fie vizibile de la distanță. Acestea vor fi utilizate ca promptere pentru ideile prestabilite și astfel poate ține sub control procesul de negociere, chiar dacă energia sa este absorbită de conținutul negocierii (Vezi figura 7.4).

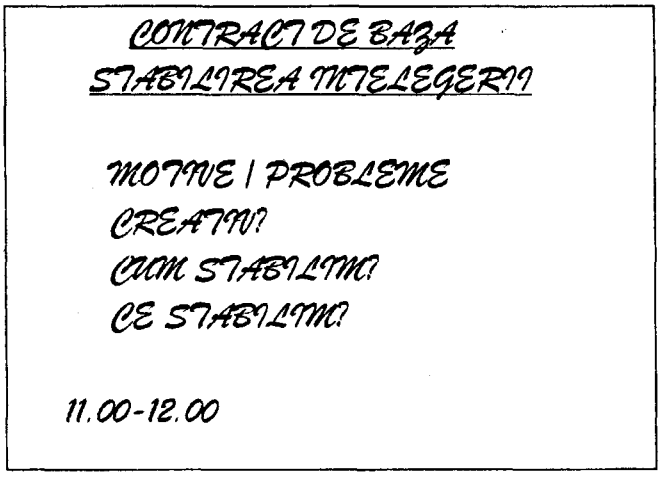

Figura 7.4
Prompter pentru controlul negocierilor

în plus față de această pregătire procedurală a negocierii mai există încă o problemă ce trebuie rezolvată. Aceasta este *deschiderea,* care se face înaintea începerii negocierii propriu-7.ise.Ea trebuie pregătită cu atenție utilizând metodele descrise în capitolul 6

După ce s-a pregătit negocierea, se va intra în camera destinată tratativelor, negociatorul fiind pregătit atât pentru controlul procesului de negociere, cât și pentru prezentarea poziției proprii.

Ce vom face acum înăuntru?

7.4 Pregătirea mediului

în această secțiune vom analiza ceea ce se întâmplă în camera destinată negocierilor, cum trebuie aranjată și ce servicii se vor oferi.

O încăpere destinată negocierilor va trebui să aibă facilitățile obișnuite: lumină, o bună sonorizare, aer suficient, protecție împotriva zgomotelor.

O atenție deosebită se va acorda conținutului și aranjamentului camerei, în general este nevoie de o masă la care negociatorii să se așeze și care să fie între ei, altfel ar părea lipsiți de apărare.

Dar ce fel de masă este mai bună?

O masă dreptunghiulară sau un birou obișnuit conduce negociatorii la poziții opuse unul celuilalt. Aceasta va crea deja o confruntare psihologică între ei.

Negociatorii înșiși recunosc faptul că se simt altfel în ocaziile în care stau la mese rotunde și că este mai confortabil și mai constructiv să se utilizeze o masă rotundă decât una dreptunghiulară sau pătrată.

Cum se vor așeza negociatorii la masă? Vor sta pe echipe sau vor fi amestecați? Aceasta va depinde de modul și stilul de negociere. Atunci când părțile sunt mai relaxate și colaborative se poate utiliza formula amestecului, în cazul extrem aceasta poate conduce la o așezare în care fiecare dintre negociatori va sta între doi membri ai echipei adverse; dar această aranjare se va face stabilită doar printr-o stabilire formală a pozițiilor.

în interiorul unui grup ce dorește atingerea unei înțelegeri comune, perioada de topire a gheții conduce la o situație informală în alegerea pozițiilor, în acest caz nu mai este necesară o aranjare prestabilită la masă: aceasta va fi întâmplătoare.

Atunci când procesul negocierii este conflictual este natural ca cele două părți să stea separat, de cele mai multe ori în părți opuse ale mesei. Aceasta se întâmplă atât din considerente psihologice cât și practice. Raționamentul va fi: "toți împreună contra lor". Practic, fiecare parte dorește să-și ascundă notițele de Ceilalți - ceea ce este imposibil dacă ei sunt amestecați. De asemenea, ei mai pot dori să schimbe hârtii sau diverse informații private cu colegii de echipă.

Totuși, recurgerea la bilețele și schimbul de mesaje secrete între participanți nu indică niște buni negociatori. Energia este necesară pentru confruntarea cu Ceilalți și nu pentru tranzacții personale. Este mai util să se ia o pauză pentru a privi hârtiile sau a discuta cu partenerii.

Nu doar forma mesei este importantă, ci și dimensiunea. Este necesar ca distanța dintre participanții la negociere să fie convenabilă. Dacă distanța este prea mică, atunci atmosfera devine încinsă. Dacă se stă puțin mai departe, dar nu la distanță potrivită, atunci atmosfera este neconfortabilă și prea caldă, în schimb, dacă distanța este prea mare, atunci negociatorii se aud slab și discuția devine academică.

în plus față de aceasta, gazdele trebuie să aducă pe masă și diverse alte "susținătoare"- cafea, răcoritoare, eventual mâncare - astfel încât Ceilalți să se simtă bine. De asemeni, o politețe deosebită din partea gazdei este de a pune la dispoziția oaspeților o cameră separată în cazul întreruperilor sau alte facilități, ca xerox, fax sau telefon.

7.5 Rezumat

1. Pregătirea pentru negocieri trebuie să fie disciplinată. Ea necesită timp și o utilizare regulată a acelorași abordări.
2. Abordarea sugerată de mine presupune trei etape:

   (a) furtuna creierelor;
   (b) determinarea scopului;
   (c) planificarea;

3. Pregătirea trebuie să acopere scopul, planul și durata întâlnirii;
4. Deschiderea trebuie pregătită cu atenție;
5. Aranjarea mediului poate influența negocierile.

CONCLUZII LA PARTEA I

Scopul primei părți din această carte este de a trece în revistă câteva dintre abilitățile pe care trebuie să le dețină un negociator cu experiență. Instrumentele ce au fost prezentate arată cum se poate ajunge la o înțelegere comună, în avantajul ambelor părți.

Elementele-cheie ale realizării negocierilor îndreptate către o înțelegere comună sunt:

1. Crearea unui climat cordial, cooperativ, vioi și propice afacerilor.
2. Stabilirea unei proceduri ce face ca părțile să conlucreze pentru a atinge finalul dorit într-un ritm acceptat de ambele părți.
3. Progresul se face pe un front larg, evitându-se lupta sau negocierile verticale.
4. Pentru explorarea posibilităților se va începe cu mișcări de deschidere independente, continuându-se cu o dezvoltare creativă și imaginativă a ideilor comune.
5. Se vor utiliza tactici orientate către înțelegere.
6. Va avea loc o susținere a spiritului negocierii prin rezumarea periodică a progreselor efectuate, recapitularea înțelegerilor deja stabilite și respectarea planului prestabilit.
7. Pentru o comunicare efectivă se vor crea condițiile adecvate și se va utiliza un comportament simplu, ascultând atent expunerea partenerilor și utilizând arta "impactului personal".
8. Se vor pregăti sistematic, cu atenție, mișcările ce vor fi efectuate înainte de începerea negocierilor.

Acestea sunt instrumentele de bază. Mulți negociatori vor dori să verifice cum utilizează efectiv aceste instrumente: pentru aceasta vă prezentăm o listă a acestora în pagina următoare.

Sugerăm ca această listă să fie utilizată astfel:

1. Faceți 2-3 fotocopii.
2. într-una din copii notați propriile instrumente utilizate, evaluându-îe pe o scară de valori de la foarte bine la slab (sau de la 10 la 1).
3. Cu diferite culori, desenați un alt profil al dorințelor realiste de a atinge nivelele dorite în utilizarea acestor instrumente.
4. Găsiți câțiva colegi care să facă același lucru și discutați cu ei modul în care vă privesc și potențialul pe care îl aveți.
5. Decideți care ar fi instrumentele și abilitățile pe care ar trebui să le dezvoltați.
6. Pentru fiecare instrument ce doriți să îl dezvoltați, notați pe o pagină separată pașii specifici ce îi puteți face pentru a îmbunătăți modul de utilizare. Dacă aveți dubii, recitiți capitolul corespunzător din Partea I.
7. Folosiți un jurnal pe o durată de trei luni pentru a verifica efectiv modul în care v-ați atins scopul propus în pasul 5.

Lista instrumentelor necesare pentru atingerea unei înţelegeri comune

Nota	Pregătirea negocierii	Formarea climatului	Planificarea şi controlul planului	Explorarea	Prezentarea punctelor de vedere	Abilitatea de a asculta	Utilizarea de tactici creative	Impactul personal
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								

PARTEA A II-A

ÎN AVANTAJ PROPRIU

PROLOG

în partea a doua a cărții vom prezenta un mod diferit de negociere. Acesta va consta în instrumentele ce pot fi folosite pentru a câștiga avantaj în raport cu Ceilalți. Evident, se vor utiliza aici câteva din instrumentele prezentate anterior, dar negocierea va fi abordată cu o atitudine diferită, utilizând aceste instrumente în alt mod dar și introducând altele noi.

Negocierea "în avantaj propriu" presupune atitudini diferite și o altă abordare, aceasta fiind prezentată în capitolul 8.

Fazele prezentării ofertelor și a negocierii acestora devin mult mai importante (capitolele 9 și 10), iar tacticile utilizate pentru a mări avantajul sunt fie diferite, fie utilizate diferit (capitolul 11).

Negocierea "în avantaj propriu" este diferită totuși de "câștigarea bătăliei", fapt ce este subliniat în capitolul 12.

în partea a doua a cărții chiar negociatorii experimentați vor găsi idei ce le pot îmbunătăți activitatea. Pentru negociatorii mai puțin experimentați acesta va fi un teritoriu nou și fascinant, pregătit pentru a fi explorat.

8

ABORDAREA "ÎN AVANTAJ PROPRIU"

Există multe motive pentru care un negociator poate căuta să obțină o afacere bună pentru el însuși. Pe de o parte, această abordare îi poate aduce satisfacția maximă, iar pe de altă parte, modul în care negociază Ceilalți îl poate conduce la o astfel de negociere.

Dezvoltând acest mod de acțiune, în acest capitol vom arăta:

1. Atitudinile cerute de această strategie.
2. Metodele de bază.
3. Deschiderea în avantaj propriu.
4. Conducerea negocierilor în avantaj propriu.

8.1 Atitudini

Acum obiectivul nostru este de a negocia în avantaj propriu. Aceasta nu înseamnă neapărat negocierea "în dezavantajul lor". Este important de făcut această distincție, astfel încât vom începe cu un exemplu pentru a înțelege situația:

Jack Jones dorea să cumpere un inel prietenei sale. A economisit 400 de lire și mai putea economisi încă 20 pe săptămână. Atunci când s-a dus la magazinul de bijuterii al domnului Smith, a fost atras de un inel de 750 de lire. El simte că este exact ceea ce căuta pentru prietena sa, dar nu și-1 poate permite. Și lui Smith îi pare rău, deoarece ar fi dorit să vândă inelul, chiar dacă ar primi banii în câteva săptămâni, dar și-ar dori mai mult să-1 vândă pe loc.

Trist, Jones merge în magazinul lui Brown. El vede acolo un inel asemănător cu cel dinainte, dar la un preț de 500 de lire. Peste câteva săptămâni, înainte de a se decide pentru unul dintre acestea, se întoarce la Smith cu speranța că inelul nu fusese încă vândut.

Din fericire, încă nu era vândut, în plus, prețul scăzuse cu 20 %, adică 150 de lire și astfel costa doar 600 de lire. A fost entuziasmat de această reducere, dar tot nu avea bani suficienți pentru a-1 cumpăra. El vorbește cu Smith, care dorind să-1 ajute oferă o reducere de 10 %, dacă primește banii-gheață. Jack, care avea la el doar 450 de lire promite să vină cu restul de 90 la sfârșitul lunii și ia inelul plecând mulțumit.

Apoi merge la prietena sa, care își dorea mult inelul de 750 de lire. Jack este mulțumit că a avut posibilitatea să-i ofere acest inel prietenei sale. dar și că a economisit 210 lire.
Aceasta se întâmplă dacă merge la Smith.
în schimb, la Brown s-a făcut o reducere de 200 lire, deci inelul costă acolo doar 300 de lire. în acest caz ar fi economisit 240 de lire, față de prețul de la Smith. Dar pe Jack nu-1 interesează inelul de la Brown ci numai acela de la Smith, satisfacția sa fiind mai mare în cazul în care cumpără inelul de la Smith.

Este aceasta o afacere corectă? Răspunsul depinde de ceea ce înțelegem prin afacere corectă. Dacă în povestea noastră nu am fi inclus și informația că inelele de la Smith și de la Brown sunt aproape la fel. atunci ambele părți ar fi fost satisfăcute și ar fi fost o afacere corectă.

Aceasta este situația în care au loc cele mai multe dintre negocieri: nu există un obiectiv standard normal (cum ar fi prețul de la Brown) față de care să se poată determina succesul sau eșecul negocierii.

Din punctul meu de vedere, criteriul pentru o "afacere corectă" este ca ambele părți să realizeze o afacere satisfăcătoare.

Sau la fel de nesatisfacătoare.

8.2 Metoda de bază

Satisfacția Celorlalți nu este absolută, ci depinde de modul în care evoluează situația. Subliniem că, negociind în avantaj propriu, nu înseamnă că negociem în dezavantajul Celorlalți: vom căuta să găsim cea mai bună soluție pentru noi, și în același timp satisfacția Celorlalți să fie maxim posibilă.

Un negociator experimentat ce tratează în avantaj propriu va căuta în primul rând să influențeze modul în care Ceilalți evaluează lucrurile.

În exemplul anterior. Jack vrea să cumpere un inel ce i se oferă la prețul de 750 de lire. Pentru el important este faptul că acesta e unic și că poate fi vândut. A fost de asemenea bucuros că l-a găsit și după câteva săptămâni de așteptare. A mai fost satisfăcut de faptul că, în urma negocierii, a reușit să reducă prețul inelului cu 10 la sută.

Fiecare pas din strategia negocierii adoptată de Smith a fost făcut special pentru a mări satisfacția lui Jack, și anume:

- prețul la care bunul a fost evaluat;
- unicitatea inelului;
- achiziționarea s-a făcut în urma unei negocieri;
- cumpărarea inelului a părut în cele din urmă o adevărată afacere.

Aceste elemente combinate sunt făcute să crească satisfacția cumpărătorului și în același timp să constituie un avantaj pentru vânzător.

Deci, metoda utilizată de cel ce negociază în avantaj propriu presupune să-i convingă pe Ceilalți că vor fi satisfăcuți dacă vor obține ceea ce li se oferă.

Și încă o observație, în acest caz nu se încearcă mărirea prăjiturii ce va fi împărțită, ci partiționarea ei astfel încât satisfacția obținută să fie maximă. Poate nu este corect ca una din părți să obțină mai mult de jumătate din prăjitură. Dar poate că se preferă fructele din prăjitură în locul unei bucăți mai mari. Astfel, ambele părți își pot maximiza satisfacția - una

din părți cu o bucată mai mare, iar cealaltă cu o bucată mai mică, dar cu mai multe fructe, și care poate oferi chiar 60 la sută din satisfacția pe care ar da-o întreaga prăjitură.

8.3 Deschiderea în avantaj propriu

Continuând în acest stil de negociere, trebuie să identificăm modul în care putem satisface pretențiile Celorlalți, asigurându-ne în același timp avantajul pe care îl dorim.

Trebuie să avem însă foarte clar în minte avantajul pe care dorim să-l obținem. Negocierile vor trebui începute având clar sistematizată mulțimea obiectivelor. Precis, clar, și pe cât posibil, figurat. Pregătirea trebuie să fie sistematică și să conducă la stabilirea precisă a scopurilor urmărite și la dezvoltarea unor negocieri creative.

în timpul procesului de negociere trebuie să fim interesați în identificarea intereselor Celorlalți și a modului în care pot fi ele satisfăcute.

Unii negociatori cu mare experiență nu încep negocierile înainte de a înțelege care este sistemul de evaluare al Celorlalți și care sunt calitățile apreciate de ei: un ambalaj frumos, obținerea unui preț bun. respectarea termenelor de livrare ș.a.m.d. Nu vor oferi ușor informații despre ei înșiși.

în schimb, dacă vor întreba "cum merg afacerile?" am putea înțelege că sunt interesați de afacerile noastre. Dacă vor întreba "Cum găsiți fluxul monetar?", atunci sunt interesați de termenii monetari ai afacerilor.

O întrebare de genul "Care este experiența d-voastră în domeniul livrărilor?" ne va arăta interesul Celorlalți în legătură cu livrările.

Există negociatori cu experiență ce utilizează aceste deschideri. Eu nu sunt însă convins de utilitatea lor. Reacția Celorlalți la astfel de întrebări este uneori de a nu da informațiile necesare negocierilor, în orice caz, impresia mea este că negociatorii recunosc în general cu greu ceea ce doresc cu adevărat Ceilalți. Ei văd întreaga negociere prea mult din punctul lor de vedere pentru a încerca să înțeleagă și poziția Celorlalți și căutând să-și impună propriile lor evaluări.

Mai mult, acest comportament îi poate conduce pe Ceilalți la o poziție defensivă și la o pierdere a încrederii. Acesta va fi începutul bătăliei.

în acest caz, cum se vor conduce mișcările de deschidere ale negocierii în avantaj propriu?

Faza introductivă, "crearea climatului", rămâne importantă, dar nu atât de importantă ca înainte. Este necesară o scurtă perioadă de topire a gheții, după care se poate începe atât comunicarea cu Ceilalți, cât și negocierile pe aceeași lungime de undă. în acest caz. nu este neapărat necesară stabilirea unei atmosfere cordiale și cooperative, dar va fi de dorit una vioaie și propice afacerilor.

Este de preferat ca discuțiile să se desfășoare după un plan prestabilit, și anume unul în care se pot controla discuțiile ce se desfășoară într-o manieră propice afacerilor. Nu se va insista în același mod pe atingerea unei înțelegeri. Acum se pot obține unele avantaje prin utilizarea unor secvențe particulare ale agendei de lucru, de exemplu se preferă începerea directă a negocierilor în Ioc de a se pierde timp prin sublinierea "procesului" realizării înțelegerii.

Aceste elemente vor face ca în deschiderea negocierii în avantaj propriu să se consume mai puțină energie decât s-a consumat în etapele formării climatului și deschiderea negocierilor.

Iar ideea este de a se intra în miezul negocierilor cât mai repede posibil.

8.4 Conducerea negocierilor în avantaj propriu

Negociind în acest mod și începând cu puncte de vedere și obiective ferme și precise, se tinde spre scurtcircuitarea fazei exploratorii. Evident, va fi nevoie de prospectarea terenului pentru realizarea afacerii, dar interesul nu mai este de a se trata creativ cu Ceilalți, ci de a obține avantajele maxim posibile.

Se va intra rapid în faza selectării variantelor posibile. Aceasta este prima zonă importantă în care vom căuta să dezvoltăm noi instrumente și abilități de a acționa.

Alegerea variantelor pe care vor lucra cele două părți formează frecvent o rundă preliminară de negocieri. Dacă Ceilalți au ca punct prioritar prețul, iar noi - termenul și modul de livrare - atunci este în avantajul nostru să existe ca problemă distinctă livrarea în cadrul negocierilor și nu prețul. Se va da o șansă Celorlalți de a vedea care sunt concesiile pe care suntem dispuși să le facem, după care se pot face noi presiuni pentru a se obține concesii suplimentare din partea lor.

Trebuie să fim pregătiți acum să decidem care este comportamentul nostru în privința concesiilor: să știm cât de mult și cât de repede este prudent pentru noi să le facem.

Stabilirea unor priorități pe agenda de lucru este pentru mulți negociatori debutul unei confruntări în cadrul negocierii. Cei care au abordat tema favorizării unor probleme sunt unanimi în ceea ce privește:

1. Mai întâi se va începe cu o problemă care nu este foarte importantă pentru noi, de la care se pot face concesii și se va arăta dispoziția de a face concesii.
2. Apoi se analizează o altă problema, tot neimportantă, prin care se va testa modul lor de negociere și concesiile pe care sunt dispuși să le facă.
3. Se abordează problema critică pentru noi (dar care nu va fi prezentată astfel) pentru care vom căuta concesii deosebite din partea Celorlalți.
4. Se vor aborda în continuare celelalte probleme majore, urmate de cele minore.
5. Pentru final se va păstra o problemă minoră în care se pot face concesii semnificative pentru a arăta Celorlalți un gest final de bunăvoință și dorința de a încheia afacerea.

Observăm că acest mod de a negocia presupune o abordare verticală (adică se discută fiecare problemă separat). Respect această opinie, dar eu cred că se pot obține mai multe avantaje dintr-o negociere laterală (mișcări mici pe un front larg) și de obicei eu îmi consum energia încercând să creez un proces de negociere lateral. Astfel va fi o presiune mult mai mare pentru niște parteneri de negocieri intransigenți decât dacă se intră în bătălie încă de la selecția variantelor.

Fazele explorării, a prezentării ofertelor și a negocierii acestora, precum și cea a încheierii acordului trebuie desigur urmate ca atare, dar modul de abordare poate fi unul în care se tratează fiecare problemă separat, trecând-o prin fiecare fază (adică se poate începe cu prețul, apoi cu livrarea ș.a.m.d.) - urmând o abordare verticală, dar tot așa poate fi urmată și o abordare orizontală.

De o importanță vitală rămâne și comunicarea, într-adevăr, atunci când negociem în avantajul separat al participanților, există o probabilitate mult mai mare ca aceștia să intre în conflict, datorită problemelor de comunicare dintre ei și este necesară utilizarea cu mare atenție a noțiunilor prezentate în capitolul 6.

în procesul conducerii negocierilor suntem interesați ca noi să obținem un avantaj mai mare și nu neapărat de a da satisfacție Celorlalți. Ei nu vor fi satisfăcuți pur și simplu prin oferirea unor soluții ușoare, nu mai mult decât a fost satisfăcut Jack Jones de prețul de 500 de lire al inelui din magazinul lui Brown. Nu vor fi satisfăcuți prea repede de compromisurile pe

care le facem. Ca mod de acțiune, mai întâi se va aborda o poziție extremă ce va fi susținută o lungă perioadă, evident, știind că și Ceilalți vor proceda în același mod, bineînțeles cu punctul lor de vedere.

De multe ori este necesar și bluff-ul (o ofertă nerealizabilă; dar aceasta nu este știut de Ceilalți), fapt care nu era luat în considerare atunci când interesele noastre erau de a negocia către o înțelegere comună.

Va fi nevoie să se aplice acest mod de acțiune în special în fazele prezentării ofertelor și a negocierii acestora, situație detaliată în următoarele două capitole.

8.5 Rezumat

1. Negocierea în avantaj propriu nu înseamnă neapărat "în dezavantajul Celorlalți".
2. Trebuie să căutăm să oferim satisfacție Celorlalți în punctele în care nu ne interesează și să insistăm pe cele care ne măresc avantajul propriu.
3. Se va începe prin definirea precisă a ceea ce înseamnă "avantaj propriu".
4. Trebuie să se creeze un climat vioi și propice afacerilor și să se facă un plan pentru întâlnire, de preferat un plan stabilit în comun cu Ceilalți.
5. Se va intra rapid în esența negocierilor.
6. Procesul de selectare a problemelor și punerea lor în discuție devine un element important al negocierilor și este recomandată o abordare pe larg a acestora.
7. Negocierile vor avea o anumită doză de bluffuri și contra-bluffuri.

9

PREZENTAREA OFERTELOR

Planul acestui capitol este de a aborda modul în care se fac ofertele şi include patru secţiuni de bază:

1. Generalităţi;
2. Alegerea ofertei de deschidere;
3. Prezentarea ofertelor;
4. Modul de a răspunde.

9.1 Generalităţi

Multe persoane cred că prezentarea ofertelor şi negocierea acestora sunt nucleul procesului de negociere.

Atunci când este adoptat acest punct de vedere, maniera în care se fac ofertele şi se negociază trebuie să fie într-adevăr nucleul procesului; chiar atunci când negociatorii sunt mai interesaţi de creativitate, abilităţile cerute de aceasta rămân foarte importante. Aici este punctul culminant în care se poate câştiga sau pierde proiectul, se poate mări profitul sau se pot înregistra pierderi.

Din experienţa personală, majoritatea ofertelor din cadrul negocierilor sunt făcute de către persoanele de la departamentele comerciale, persoane crescute înlr-un spirit comercial de acţiune, care tratează cu persoane de aceeaşi formaţie. Se întâmplă aceasta deoarece ei sunt cei care au o experienţă bogată şi o intuiţie deosebită a posibilităţilor de acţiune pe piaţă.

Eu nu declin competenţa diverselor persoane de a face oferte. Ştiu doar că atunci când eu fac oferte, ba/ându-mli pe cunoştinţele şi anticipările mele asupra pieţei, de multe ori mă înşel. Am vândut bunuri şi servicii la două treimi clin preţul pe care alţi negociatori 1-au obţinut şi am oferit cu 10-20 la sută mai mult decât era necesar pe cele pe care le-am cumpărat.

Nu am fost însă îngrozit de aceste greşeli. Dată fiind situaţia pe care o cunoşteam, timpul şi circumstanţele în care am negociat, consider că aceste oferte au fost în modul cel mai rezonabil făcute. Dar e sigur că am învăţat din aceste experienţe, alât în abordarea vânzărilor cnt şi a cumpărărilor, iar în particular am învăţat să fiu cu ochii în patru atât atunci când cumpăr, cât şi atunci când vând.

Părerea mea rămâne că cel mai bun ghid pentru deciziile în privința ofertelor sunt cele date de judecata competentă a persoanelor ce cunosc bine domeniul comercial.

Evident, există și alte păreri, inclusiv o vastă teorie despre oferte. Aceasta poate fi găsită în special în lucrările economiștilor și econometrilor. Ideea de bază a acestor lucrări este că o ofertă trebuie făcută la punctul care dă cea mai bună combinație pentru utilitatea celui ce face oferta și posibilitatea de a obține această utilitate. Din punct de vedere teoretic, aceasta este o soluție elegantă și satisfăcătoare, dar din punct de vedere practic nu poate fi de prea mare ajutor negociatorilor.

Există, desigur, anumite circumstanțe în care aceste teorii pot fi aplicate, în special datorită existenței costurilor mari. De exemplu în industria petrolului, în negocierile pentru câmpurile de extracție unde sunt în joc sute de milioane de lire, echipe întregi de matematicieni lucrează utilizând calculatoarele și aceste teorii pentru a determina ofertele (referința 8). Dar în această lucrare suntem interesați în primul rând de instrumentele practice ce pot fi folosite în efectuarea ofertelor.

9.2 Alegerea ofertei

Negociind în avantaj propriu, se va începe cu oferta cea mai mare posibilă. (Pentru cumpărători, corespunzător va fi cea mai scăzută ofertă posibilă.)

Ofertele de deschidere trebuie să fie "cele mai mari" deoarece:

1. Oferta de deschidere stabilește o limită care în mod normal nu poate fi atinsă. După ce această ofertă a fost făcută, nu se poate face alta mai mare într-o etapă ulterioară - iar în același timp este nivelul maxim sperat a fi obținut.
2. Prima ofertă influențează evaluarea Celorlalți în oferta ce o vor face.
3. O ofertă ridicată va lăsa suficient spațiu de manevră în timpul fazei negocierii ofertei. Ea ne va da o rezervă cu care se poate lucra.
4. Oferta inițială are o influență reală asupra nivelului acordului final. Cu cât cerem mai mult, cu atât se poate obține mai mult.

în unele seminarii ce au fost ținute cu negociatori experimentați, cu persoane ce lucrează în domeniul negocierilor internaționale și cu afaceri de mari dimensiuni, am utilizat un studiu de caz simplu, dar care arată necesitatea ca oferta inițială să fie mare.

> Am presupus că într-o cutie se află o sumă între 100.000 lire și 850.000 lire. Această cutie a fost negociată între două echipe, echipa A și echipa B, prima echipă fiind cea care vrea să vândă cutia iar cea de-a doua să o cumpere, într-unul din cazuri, echipa A a negociat vânzarea cutiei către echipa B pornind de la o cerere de 850.000 lire. în alt caz, între alte două echipe și utilizând aceeași cutie s-au început negocierile pornind de la o ofertă de 100.000 lire.
>
> Rezultatul final al negocierilor a fost calculat ca o medie a rezultatelor obținute de diferite echipe de negociatori. Marea majoritate a acestora s-au oprit la 300.000 de lire. dar 30 la sută dintre acestea nu s-au încadrat în intervalul 200.000 - 400.000 dolari. De ce oare?

Există mai multe motive, dar factorul determinant este întotdeauna nivelul aspirațiilor. Dacă echipa A va începe cerând 300.000 de lire, atunci evident nu va putea obține un rezultai

mai bun. Dacă echipa B va începe oferind 300.000 de dolari, atunci în mod sigur rezultatul va fi peste medie.

Aceste variaţii între ambiţiile diverşilor negociatori pot fi explicate prin niveluri de aspiraţie diferite. Un negociator optimist va fi unul pentru care prima ofertă este de un milion şi va fi surprins mai târziu să vadă că Ceilalţi au început cu un nivel scăzut (să spunem 100.000 lire). Un negociator pesimist, care începe de la 300.000 de lire va fi la fel de surprins că oferta Celorlalţi a început de la 1 milion.

Oferta iniţială trebuie să fie deci mare. în acelaşi timp ea trebuie să fie argumentată. A face o ofertă ce nu poate fi argumentată va dăuna procesului de negociere. Dacă Ceilalţi vor vedea că suntem ofensivi, dar nu putem argumenta oferta făcută, atunci ne pierdem credibilitatea şi suntem forţaţi să batem în retragere.

Conţinutul ofertei trebuie să acopere toată gama problemelor.ee apar. într-o negociere comercială o ofertă nu va fi pur şi simplu doar preţul, ci o combinaţie între preţ. mod de livrare, termen de plată, nivelul calităţii şi alte asemenea elemente.

"Cea mai mare ofertă posibilă" nu este o noţiune absolută, ci una relativă la circumstanţele particulare ale negocierii. Aceasta este legată direct de modul în care Ceilalţi acţionează. Dacă şi ei negociază în avantaj propriu, atunci pentru n obţine cel mai bun rezultat, vor începe cu o ofertă foarte înaltă. Chiar dacă are loc o competiţie, oferta iniţială trebuie făcută astfel încât Ceilalţi să poată continua negocierile. Dacă s-au stabilii relaţii cordiale cu ei. posibil pentru o lungă perioadă de timp. atunci ştim deja modul în care negociază şi gradul de cooperare la care ne putem aştepta, şi deci putem determina nivelul la care facem oferta.

Fiecare aspect al ofertei trebuie să fie abordat realist şi posibil de a fi argumentat. Este sigur că. negociind în avantaj propriu. Ceilalţi vor face compromisuri pentru una sau două din probleme, dar nu putem fi siguri care vor fi şi de aceea este necesar să se solicite mult la fiecare din ele pentru a ne păstra suficient spaţiu de manevră.

9.3 Prezentarea ofertei

Oferta iniţială trebuie să fie făcută ferm, fără rezerve şi ezitări, în acest mod se va crea convingerea că negocierile sunt conştiente şi raţionale.

Ea trebuie să fie suficient de clară, astfel încât Ceilalţi să recunoască precis ceea ce am propus. Utilizarea materialelor vizuale - chiar şi o pagină pe care s-au desenat figurile necesare - poate contribui la mărirea clarităţii ofertei.

Oferta trebuie făcută fără scuze sau comentarii. Nu trebuie cerute scuze pentru nici un aspect ce poate fi argumentat. Nu trebuie făcute nici comentarii, deoarece în cursul tratativelor Ceilalţi vor pune întrebări în privinţa punctelor ce îi interesează. Iar comentariile voluntare făcute înainte ca Ceilalţi să pună întrebări trebuie să se refere, eventual, doar la unele posibilităţi încă neluate în considerare.

Avem deci trei elemente de bază ale modului în care se va prezenta o ofertă: fermitate, claritate şi fără comentarii.

Ar fi posibil ca, în cazul negocierilor cooperative, să fie necesare unele mişcări introductive care să arate punctul nostru de vedere cu privire Ia subiectul abordat.

> Să considerăm din nou cazul contractului reziliat prezentat în capitolul 6, în care vânzătorul trebuie să ofere înainte de prezentarea ofertelor punctul său de vedere asupra poziţiei legale, în cazul legilor engleze, el poate argumenta: "Punctul meu de vedere este că avem dreptul la întreaga valoare a contractului. Din aceasta pot fi

scăzute costurile ce nu au fost efectuate. În plus, mai avem dreptul la unele compensații. Luând în considerație aceste elemente, credem că suma necesară este de XOO.OOO lire'".

Negociatorul - presupunând o abordare cooperativă - a făcut această mișcare în timpul fazei exploratorii, încercând să stabilească împreună cu Ceilalți, perspectivele negocierilor.

în cazul unei oferte ce are loc în condiții de concurență, într-o negociere în care nu are loc faza explorativă, este necesar ca aceasta să fie dură:

"Ei bine. să trecem la afaceri. Luând în considerație situația, avem dreptul la o compensație de 800.000 lire." Și atât.

Mai există o controversă: cine va face prima ofertă? Este un avantaj sau un dezavantaj să fie făcută în urmă Celorlalți? Avantajele sunt asociate cu stabilirea influenței. Partea care face prima oferta este cea care stabilește prima paranteză a intervalului în care vor avea loc negocierile, iar această primă mișcare are o influență deosebită asupra negocierilor ulterioare. Se poate considera că prima ofertă este mai influentă decât cea de a doua. care este doar un răspuns.

Un dezavantaj este faptul că partenerii de tratative, observând oferta noastră inițială, își pot modifica punctul lor de vedere, în acest moment ei au noi informații despre punctul nostru de plecare și își pot modifica oferta astfel încât să obțină avantaj.

Dat fiind faptul că noi am cerut 800.000 lire, ei pot oferi pentru început 100.000 lire. înainte de a auzi pretențiile noastre ar fi fost pregătiți să ofere 150.000 lire sau chiar mai mult.

Un alt dezavantaj este faptul că Ceilalți pot încerca utilizarea comportamentului "lider" în negociere. Aceasta se poate realiza prin încercarea de a ataca oferta noastră, continuând să ceară reducerea ei. fără a oferi informații despre propria lor poziție. De aceea uneori trebuie să rezistăm, adică să le cerem să facă o ofertă și nu să se discute pe marginea primei noastre oferte.

Deci, ce comportament trebuie urmărit? Este în avantajul nostru să facem prima ofertă, care este cea mai importantă, în cazul în care putem anticipa modul de derulare al negocierilor și dacă am verificat în etapele anterioare faptul că Ceilalți doresc un mod colaborativ de lucru.

întrebarea "Cine trebuie să înceapă?" este mai puțin clară în cazul multor negocieri colaborative. Dacă aceste condiții sunt puternice, atunci negociatorii vor ajunge la o înțelegere fără a se prezenta oferte și negocieri ale ofertelor foarte dificile, în acest caz explorarea anterioară a situației de către ambele părți poate conduce la o înțelegere rezonabilă pentm toată lumea.

9.4 Modul de a răspunde

Căutând să răspundem ofertelor Celorlalți trebuie să facem o distincție fermă între clarificări și justificări.

Un negociator competent se asigură mai întâi că a înțeles precis ceea ce au oferit Ceilalți. El va pune toate întrebările necesare pentm a-și forma o imagine corectă, în același timp trebuie să se asieure că Ceilalți nu văd în aceste întrebări o încercare de a se iustifica ci doar

intensa de clarificare. Odată satisfăcut, el va rezuma ceea ce a înțeles din oferta Celorlalți, continuând comunicarea efectivă dintre părți.

Cei care au făcut oferta, vor răspunde pentru început la întrebări, căutând să justifice poziția pe care se află. Iar după ce au făcut o ofertă, au perfectă dreptate să știe care este oferta partenerilor.

> Alți negociatori, în schimb, caută să clarifice *ce* negociere se face, dar nu caută să afle *de ce* s-a făcut această ofertă sau *cum* a fost calculată înainte de a face propria ofertă. Aceasta nu este o poziție recomandată pentru negocieri.

9.5 Rezumat

Acum ne situăm în momentul în care negociatorii prezintă ofertele de deschidere, în concluzie:

1. Acestea trebuie să fie cele mai mari posibile.
2. Vor fi făcute ferm, clar, fără ezitări și fără a se cere scuze.
3. Nivelul ofertei depinde de modul în care se desfășoară negocierea - competitiv sau colaborativ.
4. Fiecare parte va căuta să se asigure că îi este suficient de clară oferta Celeilalte părți.
5. Se vor pune întrebări prin care și Ceilalți să-și justifice poziția, până când aceasta devine clară.

în acest mod de a înțelege ofertele inițiale, niște negocieri colaborative trebuie să conducă repede la o înțelegere. Negocierile competitive vor intra însă într-o nouă fază. foarte importantă, cea a negocierii ofertelor.

10

NEGOCIEREA OFERTELOR

Satisfacția nu este absolută, ea depinde de modul în care oamenii evaluează lucrurile.

Negocierea în avantaj propriu trebuie să conducă la o situație în care și Ceilalți sunt satisfăcuți. Va trebui să cedăm și noi în unele privințe, demonstrându-le în același timp că am putea păstra majoritatea fructelor din prăjitură pentru noi.

în acest proces trebuie să fim atenți să nu cedăm prea mult sau prea repede. Aceasta se întâmplă deoarece mai mulți pași mici sunt mai utili decât unul mare; și de obicei prăjitura se împarte încet și cu grijă.

Chiar negociind în avantaj propriu, trebuie să fim totuși atenți să facem o afacere corectă, în care ambele părți să fie în mod egal satisfăcute. Sau în mod egal nesatisfâcute. Dacă nu este posibil ca noi să tăiem prăjitura astfel încât fiecare să aibă ceea ce dorește, atunci trebuie să se negocieze în așa fel încât insatisfacția să fie în mod egal împărțită.

Pentru a da elementele necesare negocierii ofertelor, în acest capitol se vor aborda:

1. Mișcările ce trebuie făcute înaintea începerii negocierii propriu-zise.
2. Modul de a influența acordul.
3. Cum se vor face concesiile.
4. Ieșirea din impas.
5. Atingerea unui acord.

10.1 în afara negocierilor

După ce s-a declanșat procesul de negociere al ofertelor, vor trebui făcuți doi pași:

1. Clarificarea.
2. Aprecierea situației.

Este esențial să se stabilească o imagine clară a cerințelor Celorlalți înainte de a începe negocierea ofertelor. Imaginea a ceea *ce* se negociază trebuie să fie clară, cel puțin în măsura în care este posibil. Dar în același timp trebuie să avem și o imagine clară a ceea ce reprezintă și oferta lor, înainte de a ne întreba *de ce* au făcut această ofertă.

Apoi trebuie să înţelegem *de ce* este necesar să avem o percepţie clară a elementelor care le-ar da satisfacţia maximă dar şi a modului în care trebuie tratat în avantajul nostru continuând să le oferim şi lor satisfacţia maxim posibilă.

Trebuie de asemeni să descoperim atât ceea ce e esenţial pentru ei cât şi dorinţele neesenţiale, ce anume îi interesează în oferta pe care o fac şi ceea ce îşi doresc să obţină.

Pentru a obţine această claritate, punctele-cheie ale comportamentului nostru trebuie să fie:

1. Analiza fiecărui punct al ofertei primite. Se va determina cât de important este fiecare punct pentru ei şi cât de flexibili pot fi.
2. Nu se vor specula niciodată opiniile sau motivele lor şi nu vor fi contrazişi. Speculaţiile nu vor face decât să irite şi să aducă o situaţie confuză în negocieri.
3. Se vor nota răspunsurile primite înainte de a le comenta. Nu se va prezenta poziţia proprie prea repede. Nu se va intra prea repede în analiza directă a problemelor şi se va avansa pe un front larg.

Corespunzător, în etapa negocierii ofertelor, atunci când Ceilalţi îşi explică poziţia trebuie să limităm întrebările noastre la minimum. Se va răspunde în schimb întrebărilor puse cu elemente esenţiale şi nu se vor face comentarii extinse sau justificări.

Având acum "gândurile puse la punct", intrăm în etapa în care vom aprecia situaţia. Va trebui:

- să apreciem diferenţele dintre părţi;
- să analizăm poziţia reală a Celorlalţi;
- să luăm o primă decizie;
- să ne pregătim pentru următoarea rundă de negocieri.

Evidsnt, vor exista diferenţe între punctele de vedere ale părţilor. Aceste diferenţe pot fi de trei categorii: imaginare, inventate sau reale.

Diferenţele imaginare derivă din faptul că cele două părţi nu înţeleg ceea ce cer Ceilalţi sau alternativ, nu acceptă faptul că poziţia Celorlalţi este reflectată de cerinţele lor. Aceste diferenţe pot rezulta şi dintr-o comunicare defectuoasă, iar soluţia este de a se depune mai multe eforturi pentru îmbunătăţirea acesteia.

Diferenţe/L' inventate apar atunci când una din părţi bluffează. Soluţia pentru depăşirea acestor diferenţe este de a aloca mai mult timp negocierilor, folosirea rundelor succesive de discuţii, modificarea propriei oferte şi încercarea de a se elimina invenţiile Celorlalţi. Este un joc în care se va consuma mult timp prin bluffuri şi contrablufiuri.

Diferenţele reale trebuie tratate diferit. Sunt necesare alte instrumente pentru abordarea acestora, care vor fi luate în consideraţie în secţiunea "Influenţarea afacerii".

După ce am studiai diferenţele dintre părţi, trebuie să analizăm poziţia reală a Celorlalţi. Trebuie să fim însă foarte atenţi, deoarece nu putem fi siguri de ceea îşi doresc cu adevărat. Pentru aceasta va trebui să luăm în considerare tot ceea ce au spus, modul în care s-au exprimat şi de asemenea să apreciem situaţia în care se află şi comportamentul lor. Cu toate aceste informaţii nu vom fi niciodată siguri că avem dreptate: totuşi va trebui să fim în continuare gazde bune.

De aceea este foarte important ca înainte de negocieri să determinăm motivația și prioritățile lor.

în analiza pe care o vom face va trebui să distingem:

1. Ceea ce ei acceptă;
2. Ceea ce ei nu acceptă;
3. Cât de mult insistă pe fiecare problemă;
4. Aria probabilă a acordului.

Această "arie probabilă a acordului" poate fi recunoscută de negociatorii experimentați la sfârșitul primei runde de negocieri.

Odată stabilite și evaluate ofertele de deschidere se poate face o primă estimare a acordului ce se poate obține, într-adevăr pornind de la aceste oferte, în cursul negocierilor - care nu vor fi în mod necesar rapide - se va avansa către poziția estimată.

După ce am descoperit diferentele semnificative între pozițiile părților, avem trei posibilități de a acționa:

1. Acceptăm;
2. Refuzăm;
3. Intrăm în negocierea ofertelor.

Dacă vom decide să negociem, atunci va trebui să ne pregătim pentru următoarea etapă.

Opțiunile pe care le putem aborda sunt:

1. O nouă ofertă pentru noi (oral sau în scris);
2. O nouă ofertă din partea noastră (oral sau în scris);
3. Modificarea conținutului ofertei (modificare fie a cantității fie a calității, fie utilizarea unei a treia părți, modificarea duratei sau a finanțării sau...);
4. Se începe negocierea ofertei utilizând procedeul "dă și primește".

Pașii necesari pregătirii acestui procedeu sunt:

- identificarea problemelor. Se va face o listă cu toate problemele ce trebuie abordate în cadrul negocierii;

-analiza stilului de negociere al Celorlalți. Cu cât vom intra mai mult în negocieri se poate vedea dacă ambele părți negociază "în avantaj propriu".

Chiar în cazul unor stiluri de negociere similare pot exista diferențe de intensitate. Unele organizații preferă să prelungească negocierile, căutând ca la fiecare pas să câștige un mic avantaj; altele în schimb, caută să le încheie cât mai repede. De asemenea, este posibil ca Ceilalți să aibă un comportament agresiv, pentru care este necesară utilizarea unui alt grup de tactici.

- analiza problemelor. Se va decide care dintre ele sunt esențiale pentru noi și care sunt cele în care se pot face concesii;

-pregătirea poziției proprii de negociere:

a) Vom face o listă a condițiilor esențiale și le vom menționa pe cele în care nu putem face nici o concesie.

b) O listă a concesiilor. Vom nota aici problemele în care putem face concesii, cu o abordare treptată de la punctul minim la cel maxim (figura 10.1).

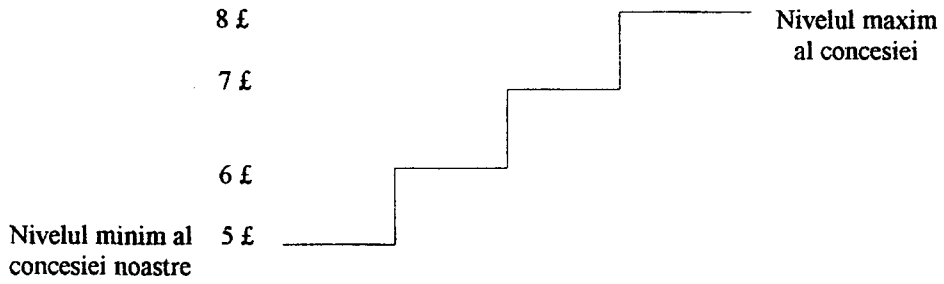

Figura 10.1
Lista concesiilor pentru preț

- se deschide fiecare rundă de negocieri prin formarea climatului și stabilirea procedurii;
- se va termina fiecare rundă de negocieri stabilind mijloacele de a rezolva dificultățile apărute;

înainte de faza negocierii ofertelor va trebui să stabilim ceea ce doresc cu adevărat Ceilalți și apoi să analizăm situația, diferențele dintre părți, punctele tari ale argumentației lor precum și explicațiile pe care le-au avansat; apoi să pregătim următoarea rundă. Pregătirea noastră va trebui extinsă dacă dorim să intrăm în negocierea ofertelor prin procedeul "dă și primește".

10.2 Influențarea afacerii

Există două modalități de a influența afacerea. Una este de a influența negociatorul, iar alta de a influența situația.

Pentru a vă arăta cum poate fi influențat negociatorul vă voi prezenta o situație ai doi negociatori care își pot influența partenerii în moduri diferite.

David Crevve este un tânăr și strălucit negociator.

Ernest Heargreaves este mai în vârstă și a fost plecat pentru o lungă perioadă.

David despică firul în patru și acționează până în ultimul moment al negocierii căutând noi soluții.

Ernest este puțin mai încet la minte. Nu pare să se îngrijoreze prea mult de banii în discuție.

David este prompt, vede rapid soluții și ia în considerare tot ceea ce se spune.

Ernest reacționează mai încet. Se gândește mai mult și ia decizii mai încet.

David este complet rațional.

Ernest este irațional. Ceilalți îl pun deseori la punct.

David aduce deseori în discuție idei stiălucite.

Eniest pare a fi mai încet în modul de a se gândi la problemele creative. De multe ori sugerează fapte evidente.

David este pe fază întotdeauna, recunoaşte diferentele dintre părţi şi nu ezită să înceapă negocierea ofertelor, îmi spune dacă este cazul "Deveniţi agresiv."

Ernest nu este pe fază întotdeauna. Poziţia sa este "Mi se pare că aş putea considera ca agresivă atitudinea d-voastră. Vă rog, îmi puteţi spune ce înseamnă asta?"

David luptă în momentul în care simte că nu sunt în miezul problemei.

Ernest îmi spune ce a înţeles el: "Cum vă putem ajuta şeful să înţeleagă cât de dificil este aceasta pentru noi?"

David îmi spune cât îşi doreşte să încheie afacerea şi cât de mult se gândeşte că ar fi în avantajul meu.

Ernest îmi spune cât de dificil este pentru el să accepte acordul pe care îl propun.

David este desigur unul dintre cei mai buni negociatori. Dar eu îl găsesc puţin cam războinic. Ernest, pe de altă parte, este foarte amabil şi deseori mă face să mă simt competent. Dacă aş fi complet cinstit ar trebui să-1 admir pe Ernest, care m-a făcut să fac mult mai multe concesii decât am făcut lui David.

Morala poveştii este că uneori e bine să fii considerat de Ceilalţi mai prostuţ şi mai încet la minte şi să îi încurajezi să conducă negocierile. Dacă am tăia firul în patru şi am comenta mereu, nici nu putem câştiga noi prieteni şi nici nu putem influenţa situaţia.

Separat de influenţarea negociatorilor putem influenţa situaţia. Pentru aceasta va trebui să-i ajutăm pe Ceilalţi să ajungă la un acord potenţial, iar pentru aceasta va trebui să oferim:

- o afacere diferită;
- o afacere asemănătoare, dar cu condiţii mai bune pentru ei;
- condiţii mai bune la afacerea deja propusă;
- moduri diferite de a evalua lucrurile;
- un mod sau plan diferit de a obţine un acord;
- ambalarea problemelor într-un nou mod;
- o modificare în forma afacerii;
-o nouă ocazie ("Nu credeţi că am putea privi şi...").

Situaţia mai poate fi influenţată şi prin utilizarea bluffurilor şi a negocierii pe marginea prăpastiei.

Negociatorii competenţi pot cunoaşte perfect momentul în care se bluffează. Ei se aşteaptă la acest lucru şi chiar îi respectă pe cei care joacă acest joc cu un maximum de efect.

Evident, există şi posibilitatea de a pierde.

Mai există şi posibilitatea de a negocia "pe marginea prăpastiei". De exemplu, un vânzător care cere 50.000 lire pentru un echipament are în faţă un cumpărător care a spus că nu plăteşte mai mult de 40.000 de lire. Dacă situaţia rămâne neschimbată după 2-3 runde de refacere a ofertelor şi negocierii lor, atunci unul din negociatori poate fi tentat să meargă pe marginea prăpastiei. Cumpărătorul poate spune "Dacă nu coborâţi preţul la 40.000 de lire, atunci nu mai cumpăr echipamentul." în acest moment, vânzătorul nu poate şti dacă este o ameninţare sau un bluff. Dacă va presupune totuşi că este un bluff, atunci poate refuza să coboare preţul, iar Ceilalţi, care nu îşi pot permite să continue negocierile fără să piardă din prestigiu, vor trebui să părăsească negocierile. Acesta este un exemplu în care mersul pe marginea prăpastiei nu a fost util.

în cazul negocierilor competitive există întotdeauna riscul eşecului.

Pentru utilizarea blufrurilor în negocieri este nevoie însă de multă abilitate, îl putem folosi însă, de exemplu, în cazul în care poziția părții adverse ni se pare nerealistă și vom încerca să o aducem în limitele normale.

Atunci când negociem nu trebuie să cedăm prea repede, deoarece în acest mod ei pot câștiga un avantaj consistent, în plus, dacă cedăm prea repede atunci Ceilalți nu evaluează concesia făcută la același nivel cum ar face-o dacă am ceda mai încet.

Modul în care vom face blufrul trebuie să nu dea nici o clipă impresia că este un bluff. Va trebui afirmat cu sânge rece și cu convingere, în ciuda riscului existent.

10.3 Studiul Celorlalți

Cum ne putem da noi seama că Ceilalți vor să utilizeze blufrul? Cum ne putem da seama dacă ceea ce spun este adevărat ori încearcă doar să câștige un avantaj suplimentar?

Există în primul rând câteva scheme non-verbale (vezi referința 6). Eu cred, de exemplu, mai degrabă în persoana care mă privește drept în ochi sau în cel care schițează câte un zâmbet, decât în cel care are o expresie impenetrabilă, gen pocker. Evident, este posibil să mă înșel, deoarece există negociatori ce au abilitatea de a-și înșela oponenții în aceste situații, iar în aceste condiții pot să fac și greșeli.

Unii experți folosesc însă foarte inteligent elementele non-verbale și pentru a vedea simboluri mai subtile vă recomand referința 10. De exemplu, dacă îi vedeți pe Ceilalți încrucișându-și brațele, acesta poate fi un semn de rezistență la ceea ce propuneți.

Apoi există și clipirea ochilor. Cei mai mulți oameni clipesc între patru și opt ori pe minut, în unele circumstanțe, și mai ales în condiții de stress, ritmul în care se clipește va crește, iar un negociator cu experiență știe să acorde importanță modificărilor din ritmul de a clipi. Acesta poate fi un mijloc de a învăța modul de a gândi al Celorlalți, dar din experiența personală știu că acest ritm poate fi foarte diferit, în funcție de persoană, în plus, cu cât se consumă mai multă energie (chiar argumentând o problemă în mod corect), cu atât mai mult se clipește. Din partea noastră, dacă vom căuta să urmărim modul în care se comportă ochii partenerului de discuție, riscăm să nu mai fim atenți la ceea ce spune. Și chiar dacă am observat schimbări de ritm în modul de a clipi, nu putem fi siguri de interpretarea acestora. Eu cred că este o risipă de energie să se urmărească ritmul în care se clipește.

Totuși, comunicarea non-verbală rămâne foarte importantă, deoarece se pot transmite sentimente, emoții, entuziasm, vigoare, mod de acțiune etc. Rămâne însă în expectativă ideea de a consuma prea multă energie pentru observarea comportamentului partenerilor de discuție.

10.4 Modul de a face concesii

Principiile ce guvernează modul de a face concesii într-o negociere sunt:

1. O concesie făcută de una din părți trebuie urmată de o concesie făcută de Cealaltă parte.
2. Ritmul concesiilor trebuie să fie similar între părți. Se începe prin a se ceda puțin și nu se va ceda mai mult până când și Cealaltă parte nu va ceda puțin.
3. Se vor negocia concesiile făcute în avantaj propriu. Aceste concesii, chiar mici fiind, vor căuta să maximizeze satisfacția Celorlalți.

4. Ceilalți trebuie convinși că fiecare dintre concesiile făcute este semnificativă.
5. Sunt necesare aspirații înalte.
6. Se va face deplasarea într-un ritm controlat către punctul de acord prevăzut. Acest "ritm controlat" nu trebuie să fie prea rapid pe de o parte, iar pe de altă parte trebuie să fie suficient de bun pentru a se atinge acordul dorit.

Să luăm un exemplu. Vom presupune că într-o negociere s-a ajuns la o confruntare în privința prețului.

Cumpărătorul oferă 100.000 lire pentru un teren.
Vânzătorul cere pentru el 200.000 de lire.

După runda inițială de oferte ambele părți prevăd un acord la 140.000 de lire. Pentru a se ajunge aici va fi nevoie de o anumită perioadă de timp - poate chiar patru runde de negocieri.

Să presupunem că noi suntem cumpărătorul și suntem foarte grăbiți. Am putea spune : "O.K., am sperat că vom cumpăra terenul la 100.000 de lire dar ca să fim cinstiți, cred că un preț mai realist ar fi 140.000 lire." Dacă am proceda în acest mod atunci am cedat prea mult și prea repede. Aceeași situație ar fi dacă am oferi 120.000 lire.

Dar în același timp nu trebuie să ne mișcăm nici prea încet. O ofertă de 105.000 lire ar putea fi privită ca .derizorie.

Și atunci, care este modul de negociere recomandat?

De exemplu, un mod controlat de a face concesii ar putea fi :

Runda 1	-	cumpărătorul oferă	100.000 lire
Runda a 2-a	-		114.000 lire
Runda a 3-a	-		127.000 lire
Runda a 4-a	-		135.000 lire

Corespunzător, mutările vânzătorului vor fi :

Runda 1	-	Vânzătorul cere	200.000 lire
Runda a 2-a	-		175.000 lire
Runda a 3-a	-		160.000 lire
Runda a 4-a	-		147.000 lire

Ambele părți se așteaptă ca la sfârșitul rundei a 4-a să se încheie acordul la 140.000 lire. în consecință, liniile directoare ale modului în care se vor face concesiile sunt:

1. Nu se vor face concesii înainte de a fi nevoie.
   Aceste situații pot fi recunoscute de negociatorii experimentați prin faptul că, după ce se face o concesie, trebuie să se păstreze câmp deschis și pentru negocierea acesteia. Fraza va fi : "Bine, cred că ar trebui să trecem peste aceasta acum, deoarece nu cred că putem avansa prea mult și riscăm să blocăm negocierile." Vom respecta Cealaltă parte în momentul în care face o asemenea mișcare ... dar ne vom asigura că se va face mai târziu acea concesie.
2. Se va negocia concesie pentru concesie și informație pentru informație
   " Este foarte greu pentru mine să accept prețul propus. Dacă vreți, am putea să discutăm acum modul de livrare, deoarece presupun că ne-ar putea ajuta și în

privința stabilirii prețului, pe care în acest moment nu îl putem accepta. Sunteți de acord? Putem discuta modul de livrare? ".

10.5 Depășirea unui impas

Cum poate fi depășită o situație în care cele două părți își păstrează punctele de vedere și refuză orice compromis? Prima idee este de a ocoli pe cât posibil o asemenea situație. Iar pentru aceasta, acum este momentul să ne întoarcem la instrumentele folosite în fazele anterioare ale tratativelor.

Dacă ne găsim noi înșine în situația de a nu accepta oferta Celorlalți, va trebui să descoperim care sunt diferențele reale dintre părți și să vedem cum putem trece peste acestea.

Aceste diferențe de puncte de vedere vor fi tratate pornind de la premisa că abordarea lor trebuie să reflecte realitățile vieții și atitudinilor umane. Negociatorii trebuie să creadă cu adevărat în oferta făcută în cadrul tratativelor, chiar dacă nu sunt de acord cu ea. Aceasta este necesar pe de o parte datorită faptului că oferta poate fi impusă prin directive primite de la șefi, iar pe de altă parte datorită necesității păstrării credibilității individuale.

"Credibilitatea individuală" este o formă a *reputației* negociatorului. El încearcă permanent să-și formeze și să-și păstreze o anumită reputație, un anumit statut, o anumită credibilitate, atât pentru Ceilalți cât și pentru sine. în această situație trebuie să ne asigurăm în mod constant că Ceilalți sunt capabili să facă unele concesii fără a fi nevoiți să-și piardă din reputație. Vom face aceasta în cursul mai multor runde de negocieri, în care se vor evidenția câștigurile fiecărei părți, astfel fiind posibilă o avansare către un acord onorabil pentru toți. De cele mai multe ori nu este de preferat un succes care să subjuge complet pe Ceilalți.

Să ne întoarcem la diferențele *reale* de puncte de vedere, cele care afectează rezultatele efective ale negocierii și nu doar reputația negociatorilor.

Primul principiu folosit pentru depășirea conflictelor este ca *negocierile să fie menținute fluide.* Anterior am descris o negociere al cărei unic subiect era prețul, în general însă, prețul este doar una din diversele variabile ale negocierii. Pentru una dintre părți el poate fi semnificativ, în timp ce pentru cealaltă poate avea o mai mică importanță. Aceștia pot fi mai interesați - de exemplu - de termenii livrării, și în aceste condiții pot fi dispuși să îmbunătățească prețul în condițiile unei îmbunătățiri a termenilor livrării și astfel se poate evita o confruntare în privința prețului.

Acest tip de acțiune - dă și primește - este posibil doar dacă negocierile se desfășoară într-o abordare generală, pe orizontală; adică atunci când oferta privește toate aspectele posibile (preț, termeni de livrare, calitate, termeni de plată etc). Nu va fi posibilă o asemenea tratare în cazul unei abordări verticale, în care fiecare aspect se analizează separat, fiind foarte probabilă generarea de conflicte, agresiuni sau o competiție excesivă, în acest caz, primul principiu al negocierii în care poate apare un conflict real este ca acestea să fie menținute fluide.

Al doilea principiu este de "a se păstra diverse căi de scăpare" . De exemplu, negociatorii pot avansa rapid într-un conflict din cauza prețului, și se poate ajunge la punctul în care eșecul devine amenințător. De aceea sunt necesare unele căi de scăpare. De exemplu, în disputa în privința prețului acestea ar putea fi :

- discuția reducerilor posibile;
- care vor fi termenii de plată;
- modificarea specificațiilor tehnice;

- controlul calităţii:
- rebuturile;
- reducerile pentru mărfurile învechite, ş.a.m.d.

în al treilea rând. utilizaţi pauzele. Acestea pot fi făcute fie la nivelul unei întâlniri fie între rundele de negocieri, în momentul în care se revine (după o pauză mai scurtă sau mai lungă) se reîncep discuţiile cu mutările recomandate anterior - topirea gheţii, stabilirea unei înţelegeri în privinţa procedurii, noi mişcări exploratorii.

Chiar prin utilizarea acestor instrumente, conflictul dintre părţi poate conduce la eşecul negocierii. Care sunt regulile ce trebuie urinate în cazul în care orice încercare a eşuat ?

Mai întâi, trebuie să remarcăm că eşecul nu intervine foarte rapid. Negociatorii cu experienţă avansează mult în tratative înainte de a atinge acest punct fatidic. Dacă încercările noastre de până atunci au eşuat, atunci poate că este util să se schimbe modul de negociere.

Una dintre opţiuni este ca liderii echipelor să iasă din arena negocierilor şi să treacă la o atmosferă de tip "clubul de golf ". Pentru a se putea trece la o discuţie informală trebuie să existe totuşi între părţi un anumit nivel de deschidere, integritate şi francheţe, în acest mod ne vom îndepărta de tensiunea ce există în camera tratativelor, în particular, există şi posibilitatea ca cei doi lideri să aibă o întâlnire informală chiar dacă nu sunt personal implicaţi în bătălia ce este în curs de desfăşurare, în cazul în care stilul lor de conducere poate influenta negociatorii în conflict.

O altă opţiune este să se încerce unele modificări în echipele de negociatori. O a treia este de a aduce şefii personal la negocieri, sau o a patra, de a apela la o terţă parte care să arbitreze conflictul.

10.6 încheierea acordului

Ambele părţi simt momentul în care se apropie sfârşitul negocierilor. Se va intra în acel moment într-o nouă stare, în care va creşte atât vitalitatea cât şi energia, deoarece se simte apropierea punctului culminant al muncii lor - încheierea acordului.

în această etapă este necesar ca fiecare parte să facă o ofertă finală. Caracteristicile acesteia sunt:

1. Nu trebuie făcută prea repede, altfel poate fi considerată ca o altă concesie, iar Ceilalţi mai pot spera să obţină şi altele.
2. Trebuie să fie suficient de mare pentru a indica închiderea. Trecerea de la 143.271 de lire la 143.200 de lire nu este suficientă pentru a indica închiderea. Dacă se vor oferi 140.000 de lire, atunci ar putea apărea ca prea generoasă, dar în acelaşi timp ar putea să aibă şi impactul dorit. Trecerea de la 143.271 lire la 142.200 lire poate fi interpretată ca un pas către atingerea punctului natural al acordului care este de 140.000 lire. Opţiunea trebuie făcută ferm, fie pentru 140.000 lire fie pentru 143.000 lire.
3. în cazul negocierii în avantaj propriu, se poate lăsa ultima concesie - mică de altfel - spre satisfacţia Celorlalţi. Dacă nu vă pasă prea mult de reducerea finală a preţului cu 0,25 % , sau de o diferenţă de două zile în cazul termenului de livrare, li se poate da satisfacţia obţinerii ultimei concesii.

La sfârşitul negocierii se vor face următoarele mutări :

1. Se vor rezuma cele stabilite.
2. Se va obține un acord scris pentru cele stabilite.
3. Se vor identifica acțiunile necesare pentru punerea în aplicarea acordului precum și responsabilitălile fiecărei părți.

10.7 Rezumat

Atunci când vom negocia în avantaj propriu va trebui să procedăm astfel:

1. înainte de începerea negocierii se vor determina dorințele, interesele și necesitățile Celorlalți.
2. Se va analiza situația și se va decide cum trebuie abordată.
3. Vom fi pregătiți pentru runde succesive de negociere.
4. îi vom influența pe Ceilalți - îi vom ajuta să fie cât mai satisfăcuți și nu vom încerca să îi umilim.
5. Vom influența situația și modul de a privi lucrurile de către partenerii de tratative. Vom utiliza blufful și mersul pe marginea prăpastiei chiar dacă sunt riscante.
6. Vom face concesiile într-un ritm controlat și doar în paralel cu cele făcute de Ceilalți.
7. Vom conduce negocierile într-o manieră generală și vom fi foarte atenți la forma și la fluiditatea lor.
8. Vom depăși impasurile.
9. Vom căuta să recunoaștem acordurile iminente și vom face un gest de închidere simbolic. Apoi vom scrie acordul și îl vom implementa.

După ce totul s-a sfârșit, negociatorul trebuie să fi obținut un acord care este în avantajul său dar în același timp a dat satisfacție și Celorlalți.

La sfârșii va trebui să existe o formă de închidere care să arate respectul mutual dintre negociatori. Cu cât au fost mai dificile negocierile, cu atât celebrarea finală va fi mai plăcută.

Dar pentru a construi toate abilitățile necesare unui negociator, încă suntem departe de sfârșit, în continuare vom analiza tacticile ce pot fi utilizate în avantaj propriu și apoi vom arunca o privire asupra modului în care se poate trata cu negociatorii "războinici".

11

TACTICI UTILIZATE ÎN AVANTAJ PROPRIU

în aceasta etapă vom continua să negociem în avantaj propriu, dar în același timp vom căuta să dăm satisfacție, în măsura în care este posibil și Celorlalți. Pentru a atinge acest obiectiv se pot utiliza o serie de tactici cum ar fi cele utilizate în capitolul 5, abordate însă într-o manieră diferită, iar altele sunt noi.

Pentru aceasta vom analiza:

- cum se utilizează aceste tactici;
- cum reacționează Ceilalți:
- implicațiile pentru negocieri;
- avantaje;
- dezavantaje;
-contra-tactici.

11.1 Cum sa te prefaci

în acest paragraf vom analiza modul în care trebuie acționat în privința problemelor care nu sunt esențiale pentru noi cu scopul de a da satisfacție Celorlalți.

Aceasta este una din cele mai importante tactici în armonia unei negocieri în avantaj propriu. Este în avantajul nostru să dăm satisfacție - în unele privințe - Celorlalți și să întreținem relații bune cu ei. dar continuând să negociem în avantajul nostru.

Dacă am constata că obiectivul principal urmărit de ei este prețul, în timp ce pentru noi esențial este termenul de livrare, atunci se va insista pe termenii de plată pentru început, distrăgând atenția lor de la problemele esențiale (pentru noi) ale negocierii.

Contra-tactici

Utilizată cu pricepere, această tactică este foarte greu de contracarat de către Ceilalți și poate avea o influență pozitivă fără riscul dezavantajelor.

11.2 Lipsa de împuternicire

Atunci când negociatorul își dă seama că este forțat să cedeze mai mult decât ar dori, se poate argumenta că nu are împuternicirea de a semna un acord în termenii ce au fost discutați.

Această tactică este nelipsită din repertoriul oricărui negociator, fiind recunoscută ca făcând parte din maniera normală în care se joacă acest joc și cât timp va fi utilizată rațional nu va aduce dezavantaje negocierilor.

Totuși, poate fi dezavantajos să se introducă tactica lipsei de împuternicire într-un mod direct. Conducerea negocierilor cere ca ambele părți să se deplaseze către punctul potențial al unui acord prin negocieri comune, primind satisfacție în cazul unor puncte și cedând în cazul altora. O problemă diferită apare atunci când una din părți nu are împuternicirea de a încheia acordul. Cealaltă parte poate fi pusă în fața situației ca acordul încheiat prin negociere să nu fie acceptat de o autoritate superioară, cerându-se ulterior alte concesii.

Această lipsă de împuternicire va fi un dezavantaj pentru ambele părți. Ea va deranja și interfera cu durata negocierilor și cu modul în care vor face concesii Ceilalți, reducând posibilitatea obținerii de avantaje pentru noi. în plus modalitatea de a negocia devine mult mai complicată.

Lipsa reală de împuternicire va deranja efectiv procesul de negociere. Utilizată însă ca o tactică deliberată ea va avea toate aceste dezavantaje, iar în plus un bluff poate fi mai ușor de descoperit.

Contra-tactici

Negociatorii pot fi totuși sfătuiți, ori de câte ori de tem că Ceilalți ar utiliza această tactică, să clarifice pozițiile înainte de negocieri. Stabilit fiind scopul, planul și durata negocierii, înainte de a se intra în faza exploratorie, există un moment în care se poate pune o întrebare specifică: "Aveți împuternicirea de a încheia acordul în acest mod?"

Dacă lipsa de împuternicire este argumentată într-un stadiu avansat al negocierilor, atunci se poate exercita o influență puternică pentru încheierea unui acord. *Li* se vor oferi Celorlalți toate facilitățile necesare pentru a lua legătura cu cei ce pot autoriza încheierea afacerii - telefon, fax - și vor fi forțați astfel să depășească acest obstacol.

11.3 Uliul și porumbelul

Această tactică este simplă: într-o echipă formată din doi negociatori, unul din ei va conduce etapele introductive ale negocierii și apoi va lăsa apoi conducerea celuilalt coleg pentru fazele finale.

Avantajul este că se pot avansa cereri înalte la începutul negocierii, ferm și fără rezerve. Putem proceda astfel deoarece în momentul negocierii cel care a cerut mai mult nu va fi obligat să cedeze: inițial s-a stabilit o poziție puternică pe care primul ("uliul") va trebui să o apere. Pe de altă parte, "porumbelul" poate căuta liniștit mișcările necesare unei înțelegeri, chiar făcând unele sugestii de a se face concesii, fără ca reputația să-i fie în joc.

Dezavantajul este că aceste negocieri implică un număr mic de negociatori - doar două echipe de câte două persoane - și în cadru! fiecăreia există temerea că pot apare probleme suplimentare care ar complica negocierea și munca echipei.

Contra-tactici

Această tactică este dificil de contracarat. Ceilalți vor trebui mai întâi să cedeze foarte încet - fără să se retragă rapid din fața poziției în forță a uliului. Iar atunci când va intra în negocieri și porumbelul, va fi dificil să se reacționeze, deoarece acesta are o poziție mai rezonabilă.

11.4 Schimbarea obiecțiilor în afirmații

în momentul în care Ceilalți sunt ostili și au o poziție negativistă, vom încerca să punem întrebări la care să poată răspunde doar cu "Da".

Ideea este că aici, un mod negativ de a reacționa va fi întrerupt de seria de răspunsuri afirmative pe care va fi obligat să le dea. De exemplu:

"V-am spus că nu suntem de acord cu acest preț."
"Am dreptate să cred că nu veți plăti acest preț în nici o altă circumstanță?"
"Da."
"Acest preț este prea ridicat pentru a-l plăti?"
"Da."
"Calitatea produsului nu este suficient de bună pentru a plăti acest preț?"
"Da."
"Deci, ar fi necesară o calitate mai bună înainte de a putea reconsidera prețul?"
"Da."

Și așa mai departe.

Aceasta este o tactică pe care "bătrânul" Ernest Heargraves ar utiliza-o foarte rar. Iar în același timp David Crewe o va folosi în exces, înfuriind partenerii de discuție.

11.5 "De ce?"

O întrebare constantă poate fi cea care privește motivul, și apoi motivul motivului.

"Eu pot să ofer maximum 1000 de lire."
"De ce?"
"Deoarece, dacă am oferi mai mult nu am obține nici un profit din această afacere."
"De ce?"

Și așa mai departe.

Utilizarea întrebărilor de tip "De ce?" poate fi pozitivă în afara procesului de negociere, ajutându-ne să construim o imagine clară a evaluării reale făcute de Ceilalți și reprezintă o parte a armurii necesare în această etapă a negocierilor.

Contra-tactici

La aceste întrebări se vor da numai informațiile esențiale, răspunzând direct la întrebări. Nu se vor face argumentări laborioase deoarece la începutul negocierii ofertelor Ceilalți pot obține un avantaj deosebit prin cunoașterea exactă a poziției noastre.

Pe de altă parte, dacă Ceilalți încep runda întrebărilor "De ce?", în fiecare moment trebuie să se încerce avansarea a noi inițiative sau să se facă noi concesii, iar dacă întrebările lor par nerațională la fiecare pas, putem deveni agresivi și ofensați.

Separat de acest grup al tacticilor noi pot fi utilizate la rândul lor cele prezentate în capitolul 5. unele însă în mod diferit.

11.6 Tactici comune

Întreruperile

Aceasta va rămâne o tactică bună ce poate fi utilizată regulat. Ea va da ambelor părți posibilitatea de a-și reordona gândurile și, eventual, de a-și schimba poziția sau ie a-și modifica tacticile utilizate pentru a obține un avantaj, astfel încât ambele părți să fie satisfăcute.

Punctele esențiale ale utilizării acestei tactici rămân aceleași:

- se va determina necesitatea unei întreruperi;
- se va determina apoi motivul ei;
- se va stabili durata;
- se vor aduce noi soluții;
- se vor redeschide negocierile cu o scurtă perioadă de topire a gheții;
- se fac din .nou. mișcări de deschidere.

Stabilirea termenultii-liinită

Din nou, aceasta este o tactică ce conduce părțile să caute depășirea obstacolelor cu cât se apropie mai mult termenul limită al desfășurării negocierilor; trecând peste nivelul scăzut al energiei manifestate la mijlocul perioadei de negociere.

"Dar dacfi..?"

Aceasta este o lactică care acum poate fi utilizată în mod diferit. Chiar dacă a fost utilizată și în faza exploratorie, reprezintă o modalitate de abordare și în faza negocierii ofertelor. Aici poate fi utilizată pentru a descoperi problemele de care sunt cu adevărat interesați Ceilalți:

"Putem să vă oferim 1.000 de bucăți la prețul de 270 lire bucata, cu termen de livrare în opt săptămâni și cu plata în bajii-gheață în momentul livrării."
"Dar dacă am comanda 5.000 de bucăți?"
"Ei bine, putem reduce prețul cu ceva, dar diferența nu este prea mare."
"Iar dacă am comanda 1000 de bucăți pe lună, cât de repede puteți face prima livrare?"
"Ei, atunci se schimbă situația. Va trebui să ne reorganizăm pentru a vă putea oferi atât de mult."
(Sau poate răspunsul ar fi: "Această comandă devine mai atractivă pentru noi. Dacă doriți o asemenea cantitate atunci putem încerca să facem prima livrare mai devreme.")

Tactica utilizării întrebării "Dar dacă?" în faza negocierii ofertelor se face pentru a înțelege mai bine care sunt punctele ce îi pot satisface pe Ceilalți.

Dezvăluirea completă

Avantajul utilizării unei asemenea tactici în cazul căutării unei înțelegeri comune a fost argumentat anterior. Aici trebuie să ne asigurăm că vom obține cel puțin atâtea informații despre dorințele și satisfacțiile Celeilalte părți cu câte oferim noi. Trebuie să ne asigurăm în același timp că dezvăluirile vor fi făcute la același nivel pentru ambele părți, în caz contrar, dacă vom oferi prea mult, aceasta poate fi în dezavantajul nostru.

"Vă pot oferi doar 60 la suta "

Atunci când se negociază către o înțelegere comună această tactică se utilizează deschis și în mod real pentru identificarea intereselor comune. Acum și aici însă, întrebarea devine: "Ce am putea face împreună dacă prețul ar scădea la 60 la sută?"

Atunci când se negociază în avantaj propriu, aceeași întrebare trebuie să fie neapărat realistă. Va fi posibil poate de a găsi mai mulți bani, dar oferirea doar a 60 la sută din preț conferă o poziție mai puternică în raport cu Ceilalți. Evident, aici va exista și o anumită cantitate de bluff.

Mituirea

Pe cât de importantă pe atât de semnificativă.

Clubul de golf

Aceasta va fi din nou o tactică utilă. Chiar dacă se negociază în avantaj propriu, fiecare parte poate încerca să bluffeze. Nu putem ști dacă Ceilalți o fac sau nu și inevitabil devenim suspicioși. O modalitate de a se îndepărta suspiciunea atunci când se intră într-un impas este de a se trece în alt mediu, în care se determină mai ușor integritatea Celorlalți.

11.7 Rezumat

1. Va trebui să utilizăm unele tactici care să dea satisfacție și Celorlalți, în același timp ajutându-ne să câștigăm pentru noi un anumit avantaj.
2. Unele tactici includ utilizarea prefăcătoriei, a lipsei de împuternicire, a unui joc de tip "uliul și porumbelul", utilizarea întrebărilor ce au doar răspuns afirmativ, a întrebărilor de tipul "De ce?" etc.
3. Se vor utiliza și unele tactici prezentate anterior, dar acum utilizarea lor se face căutând să dăm satisfacție Celorlalți, însă rezultatul final să fie în favoarea noastră.

12

CÂŞTIGAREA CONFRUNTĂRII

Am încercat până acum să oferim instrumentele necesare pentru două modalităţi de negociere, în prima dintre ele se creează abilităţile necesare pentru negocieri creative şi ocaziile de a realiza o înţelegere comună, în cea de-a doua, în care posibilităţile creative sunt limitate, sunt dezvoltate abilităţile de a obţine o afacere corectă care va satisface în mod egal ambele părţi.

Uneori negociatorii adoptă un alt comportament şi anume acela al confruntării, al bătăliei. De aceea este necesar să ştim cum se pregăteşte o astfel de negociere, cum poate fi câştigată o astfel de confruntare.

Prezentând instrumentele necesare unei asemenea abordări vom lua în consideraţie:

1. Când se utilizează metodele războinice;
2. Atitudinile şi obiectivele unei negocieri în care se duce o confruntare;
3. Modelul unei negocieri războinice;
4. Tactici războinice;
5. Contra-măsuri posibile.

12.1 Utilizarea metodelor războinice

Natural pentru o confruntare, cum este cea în care se va da o luptă, îl constituie faptul că una dintre părţi câştigă în detrimentul Celeilalte. Deci scopul negocierii va fi de a câştiga, respectiv de a-i face pe Ceilalţi să piardă.

Pericolele care stau în faţa unei asemenea abordări sunt:

1. Afectarea bunăstării Celorlalţi.
2. Pierderea posibilităţii de a mai face afaceri cu ei şi de a obţine noi avantaje în viitor.
3. Provocarea unei confruntări în care Ceilalţi pot riposta, iar agresorii iniţiali pot chiar să piardă.
4. în general, negociatorii ce vor căuta să-i domine pe Ceilalţi nu sunt pregătiţi să implementeze o înţelegere.

Aceste pericole sunt atât de mari încât negociatorii experimentaţi vor utiliza rareori tactici de luptă amatoare.

Va exista totuşi şi o parte raţională: există două tipuri de situaţii în care bătălia nu ne deranjează prea mult.

Prima dintre ele este situaţia în care există o singură negociere, adică părţile nu se vor mai întâlni după aceea, în acest caz nu există nici o preocupare pentru a ne forma relaţii bune pe termen lung. Exemple clasice pot fi: a) comisul voiajor şi b) o cumpărare a unei locuinţe private.

A doua situaţie este aceea în care una dintre părţi este mult mai puternică decât a doua. Exemple în acest sens pot fi: un monopol care doreşte să cumpere unele produse de la diferiţi furnizori ce se află în competiţie; sau un stat autoritar ce doreşte să încheie o afacere cu o persoană.

în aceste circumstanţe este înţelept să recunoaştem că putem întâlni un tratament războinic, condus de o parte agresivă. Aceasta nu este o scuză pentru noi să apelăm la metode războinice, deoarece se poate adopta şî stilul "în avantaj propriu". Ne putem aştepta să încheiem o afacere foarte bună şi fără să riscăm o confruntare.

Unii oameni par a fi războinici înnăscuţi. Alţii s-au obişnuit să negocieze în acest mod, ori au fost influenţaţi de ceea ce au văzut sau citit în mass-media despre negocieri sau de o situaţie dramatică în care se pot afla.

Nu se va căuta confruntarea, dar trebuie să fim pregătiţi pentru ea şi să recunoaştem modul în care un negociator războinic abordează situaţia pentru a contracara acţiunile sale dacă este nevoie.

12.2 Atitudini, obiective şi metode

Atitudinile unui războinic sunt date de tendinţa sa de a domina. El crede că doar puterea este importantă şi că "a câştiga înseamnă totul". Este foarte concentrat doar la ceea ce face şi nu ţine seama de efectele metodelor sale asupra Celorlalţi.

> El îi vede pe Ceilalţi doar ca "oponenţi".
> Obiectivul său este de a câştiga, respectiv de a-i face pe Ceilalţi să piardă.

Principalul mijloc utilizat va fi puterea. Atât în comportamentul personal cât şi în tacticile de negociere utilizate, va căuta să fortifice poziţia de forţă pe care se află. Metodele sale includ:

- va căuta constant câştigul, cu orice prilej;
- în fiecare etapă a procesului de negociere va dori să obţină noi avantaje;
- orice retragere va fi deliberată; cele tactice sunt destinate doar obţinerii unui avantaj suplimentar,
- va utiliza metode ale puterii: cereri mari în termeni de dimensiune şi durată şi mici în ceea ce priveşte modul de ascultare şi înţelegere;
- va fi concentrat pe o anumită problemă şi va urmări doar avantajul propriu fără a lua în considerare mândria sau demnitatea Celorlalţi şi cu atât mai puţin sentimentele lor. îi va forţa pe Ceilalţi prin "acceptaţi sau plecăm."

Acestea vor fi deci obiectivele de bază şi metodele unui negociator războinic.

12.3 Modelul unei confruntări

Obiectivul principal pentru un negociator războinic este de a câştiga. Aceasta se va manifesta în special în faza confruntării, care este o versiune specială a fazei negocierii ofertelor, o versiune în care el este expert şi în măsură să-şi utilizeze caracteristicile personale. Va conduce rapid negocierile la punctul în care forma sa de negociere devine activitate dominantă.

El va manifesta puţin timp sau interes pentru etapele iniţiale ale negocierii, pentru a ajunge pe aceeaşi lungime de undă cu Ceilalţi sau pentru a stabili un plan de acţiune comun şi nu va căuta interese comune. Chiar determinarea posibilităţilor de rezolvare a problemelor se face rapid, adesea rezumându-se la prima posibilitate ivită.

Modul de negociere va fi deci unul 'Vertical", în care se va analiza direct prima variantă propusă. El doreşte să obţină mult şi presează pentru a fi adoptată această variantă.

Atunci când se discută probleme succesive, scopul său va fi de a câştiga fiecare dintre acestea.

12.4 Tactici războinice

Un negociator războinic cunoaşte o mulţime de tactici şi manevre pe care le utilizează regulat, îşi are propriul repertoriu şi va admira (căutând să folosească) tacticile care au fost utilizate împotriva sa de alţi negociatori.

Câteva dintre acestea sunt:

întrebările introductive

Războinicul va intra în încăperea destinată negocierii, va strânge mâna oponenţilor urându-le "Bună dimineaţa!" şi apoi va trece imediat la abordarea problemelor. Se va interesa de situaţia afacerilor noastre, de producţia şi serviciile de care este interesat, sau chiar de situaţia afacerilor personale. Exemple de întrebări pe care le va pune ar putea fi:

> "Bună dimineaţa! Cum vă mai merg afacerile? Dar situaţia financiară? Situaţia calitativă a produselor aţi rezolvat-o? Cum vă înţelegeţi cu şeful? Ce s-a întâmplat cu livrările d-voastră?"

El va căuta să obţină avantaje suplimentare prin culegerea de informaţii despre Ceilalţi şi le va construi o imagine în care să poată găsi punctele mai slabe, vulnerabile, în plus, se va situa pe o poziţie de forţă - cu un mod de comportament agresiv şi dominator.

Primeşte/dă

Este interesat să primească mai întâi şi apoi să dea ceva. Va face o concesie mică după ce oponenţii au făcut o concesie mică. Va face o concesie mare după ce a primit una mare şi va căuta să obţină informaţii înainte de a le da. Va căuta să primească oferta Celorlalţi înainte de a o face pe a sa şi va folosi întotdeauna puterea de a face prima mutare. Tactica "primeşte şi dă" utilizată de negociatori experimentaţi poate avea avantaje comerciale pozitive pe termen scurt, şi se va putea câştiga teren în timpul negocierii.

Pe termen lung însă, dezavantajul este că se introduce riscul întârzierilor şi al atingerii unor puncte moarte (în care nici una dintre părţi nu doreşte să dea înainte de a primi).

Arătarea emoţiei j; *a supărării*

Negociatorii războinici vor face mişcări bruşte, puternice şi emoţionale, vcr lovi masa, vor folosi privirea, ţinuta, gesturile, vocea şi se vor arăta foarte supăraţi.

Băiat bun /Băiat rău

Aceasta este o tactică ce poate fi utilizată de o echipă de doi negociatori. Unul dintre ei va prelua rolul "băiatului rău": va fi agresiv, va face cereri exagerate şi va fi necooperativ. El va acţiona la început pentru o bună perioadă, timp în care partenerul său va sta liniştit. După ce a "înmuiat" destul poziţia Celorlalţi prin această tactică, "băiatul bun" va prelua rolul conducător, fiind constructiv, oferind soluţii şi încercând să ajungă la o înţelegere reală.

Acestea sunt tacticile paralele ale arhetipurilor utilizate în interogarea prizonierilor de război: mai întâi prizonierul este interogat de un anchetator dur, iar apoi i se oferă un altul mai binevoitor, care poate obţine ceea ce doreşte.

Ţinuta gen pocker

Războinicul va avea o figură impenetrabilă, nu va arăta nimic prin expresie, ton, ţinută sau gesturi, această tactică fiind o parte importantă a arsenalului propriu.

Organizarea timpului

La sfârşitul fiecărei runde de negocieri îşi va asuma responsabilitatea realizării unui record. Realizările obţinute până în acel moment le va interpreta doar în avantaj propriu. Va include adesea fraza "Ceea ce tocmai am stabilit", chiar dacă nu a fost suficient timp pentru a analiza problema în discuţie, aceasta evident numai în cazul în care îi este favorabilă.

"Aceasta afost o subliniere, nu o înţelegere "

După ce negocierile au ajuns la punctul în care Ceilalţi sunt dispuşi să încheie contractul, acesta nu este propus, în scopul cererii şi a obţinerii de viitoare concesii.

> De exemplu, după ce s-a negociat o perioadă iar Ceilalţi au redus preţul de la 1.800 lire la 1.200 lire, războinicul se va întoarce a doua zi pentru a continua negocierile. El va menţiona un preţ de 1.000 lire şi la răspunsul nostru uimit "Dar am stabilit odată preţul la 1.200 lire.", el va replica "Aceasta a fost o subliniere, nu o înţelegere".

Privind în sus

în momentul în care nu se poate ajunge la o înţelegere cu cel cu care negociază, el îi va cere să-şi consulte şeful sau şeful şefului sau...

Mutări înforţă

Mai există, desigur, şi alte mişcări pe care negociatorii le pot utiliza, cum ar fi mita, sexul, şantajul. Nu toţi negociatorii vor folosi instrumente mai puţin etice, dar în cazul afacerilor foarte importante există riscul de a fi folosite şi tocmai de aceea trebuie să fim în gardă în privinţa unor asemenea mijloace.

12.5 Contra-măsuri

Măsurile ce pot fi luate pentru a contracara o asemenea tactică pot fi clasificate în patru categorii:

1. Evitarea bătăliei;
2. Controlul câmpului de bătălie;
3. Utilizarea tacticilor adversarului;
4. Dezvoltarea atitudinilor proprii.

Cea mai bună cale de a-l învinge este, evident, de a se împiedica bătălia înainte de a începe. Aceasta se poate realiza doar în minutele sau chiar secundele critice ale deschiderii:

- se vor evita întrebările sale introductive;
- se va păstra o perioadă de topire a gheţii neutră;
- nu ne vom lăsa antrenaţi în întrebările sale provocatoare;
- nu îl vom lăsa să conducă negocierile;
- nu îi vom permite să domine primele momente - despre ce se vorbeşte, când şi unde se stă, aranjarea negociatorilor la masa tratativelor.

Vom fi capabili să controlăm bătălia dacă vom putea controla câmpul de bătălie, în termenii unei negocieri, acest "control al câmpului de bătălie" reprezintă controlul procedurilor de negociere. Punctele de bază vor fi:

1. Vom căuta o formă şi un plan al procedurilor.
2. Vom căuta să oferim în deschidere scopul, planul şi durata întâlnirii.
3. Vom aduce permanent oponentul la planul stabilit.
4. Vom păstra o evoluţie fluidă a negocierii, utilizând o abordare pe front larg.
5. Vom utiliza compromisurile. De obicei va fi impermeabil la căutarea unor soluţii creative pentru depăşirea diferenţelor de opinii sau la influenţa noastră asupra lui. Dacă poziţia sa este a cere 120 lire şi noi oferim 100 lire, atunci acordul va fi încheiat, probabil, la un preţ de compromis - 110 lire. Se va negocia însă încet căutând să-l aducem la preţul de 110 lire.

în plus faţă de aceasta vom păstra controlul procesului, adică a ceda ce se negociază şi în ce ordine. Adoptând acest plan, în mod sigur îl vom irita. El ar dori să avanseze liber şi fără să se gândească, dar un războinic prins la înghesuială nu poate face atâta rău cât unul liber.

Pentru a-l învinge cu propriile sale arme va trebui să procedăm astfel:

Atunci când utilizează tactica "primeşte/dă" nu trebuie să îi dăm satisfacţie. Dacă vom da înainte de a primi, atunci va privi aceasta ca pe un semn de slăbiciune şi va cere mai mult. Va dori să primească mai mult şi va schimba tactica în "primeşte/primeşte/dă" şi curând va aspira doar la "primeşte/primeşte/primeşte". Nu trebuie să intrăm într-un asemenea joc. Vom negocia informaţie pentru informaţie, entuziasm pentru entuziasm, concesie pentru concesie.

Singurul mod de a îndepărta supărarea este suspendarea negocierilor, fie temporar, fie permanent. Creierul uman este construit astfel încât emoţiile (iar între ele şi supărarea) sunt plasate într-o parte a sa, în timp ce gândirea raţională în altă parte. Odată ce creierul s-a fixat pe modul de gândire emotiv, partea raţională este scoasă din uz. Partea supărată nu va putea recepţiona raţional mesajele care se transmit şi este inutil să încercăm să o facem. Soluţia este

deci suspendarea operaţiunilor, în aceste momente nu suntem siguri de nimic, deoarece Ceilalţi gândesc într-un mod care nu este acceptabil într-o negociere.

Tactica "băiat bun / băiat rău" este dificil de recunoscut şi ca atare şi de contracarat. Desigur, în cazul în care a fost recunoscută, poate fi contracarată, astfel încât în următoarea (sau în următoarele) rundă fie se va ignora "băiatul rău", fie se va încerca separarea celor doi.

Pentru a contracara tactica "de a privi în sus" va trebui să aducem obiecţii puternice pentru început, pentru ca apoi să se aranjeze ca propriul şef să intre şi să îi confirme că a fost o tactică defectuoasă.

Separat de aceste tactici specifice de contracarare trebuie să dezvoltăm şi atitudinile noastre în cazul tratării cu negociatori războinici.

în primul rând nu trebuie să fim sensibili la dorinţele şi la reacţiile lor. Ei ar dori ca noi să fim astfel, dar nu ne putem permite.

în al doilea rând, trebuie să ne păstrăm calmul. Nu trebuie să intrăm într-un comportament emoţional sau să reacţionăm emotiv la comportamentul lor, oricât de ofensiv ar fi acesta.

Comportamentul său accentuează aspecte ale personalităţii care de obicei cer răspuns imediat din partea noastră. Totuşi, dacă el strigă, atunci nu este bine să răspundem şi noi la fel. în plus, trebuie să ne păstrăm calmul şi raţiunea.

Dacă se depăşeşte ceea ce înţelegem printr-un comportament rezonabil, atunci nu suntem obligaţi să continuăm negocierea cu persoane nerezonabile. Ne vom ridica şi vom pleca, şi numai dacă doreşte în mod serios încheierea unui acord ne putem întoarce mai târziu: iar dacă nu este aşa, atunci nu avem nimic de pierdut.

12.6 Rezumat

1. Bătăliile nu sunt în mod normal recomandate pentru desfăşurarea negocierilor.
2. Pentru a duce o bătălie este nevoie de o bază puternică şi de un bun războinic.
3. în confruntări nu este loc pentru amabilităţi.
4. în modul de negociere de tip confruntare, există un timp scurt dedicat deschiderii şi imediat se intră în partea dificilă a tratativelor.
5. Un negociator războinic utilizează de obicei foarte bine tacticile războinice.
6. Căutând să contracarăm asemenea tactici va fi necesar:
   - să încercăm evitarea bătăliei;
   - să controlăm câmpul de bătaie, control care trebuie efectuat în fiecare etapă;
   - să păstrăm negocierile fluide, pe un front larg;
   - să adoptăm contratactici;
   - să nu fim prea sensibili;
   - să ne păstrăm calmul:
   - să fim pregătiţi să părăsim tratativele.

Pentru amănunte suplimentare se mai poate analiza referinţa 5.

CONCLUZII LA PARTEA A II-A

Scopul celei de-a doua părți a lucrării este de a trece în revistă instrumentele și aptitudinile necesare unui negociator pentru a câștiga un avantaj suplimentar în cursul tratativelor. Elementele cheie ale acestui mod de acțiune sunt:

1. Este în avantajul nostru să dăm satisfacție și Celorlalți.
2. Pregătirea negocierilor necesită determinarea precisă a scopului și a țintelor urmărite.
3. Crearea unui climat plăcut, vioi și propice afacerilor.
4. Ar fi de dorit stabilirea unui plan înainte de începerea negocierilor, plan ce va putea fi utilizat ulterior pentru a le controla.
5. Se va face oferta maximă posibilă, prezentată ferm, fără rezerve și fără justificări neesențiale.
6. Se va căuta să se înțeleagă cât mai bine ceea ce vor Ceilalți și de ce, apoi se va analiza poziția lor reală.
7. Se va influența situația și se va căuta influențarea negociatorilor, dar în același timp se va încerca să li se dea și satisfacție.
8. Se vor face concesii pentru a obține alte concesii, păstrând negocierile fluide, pe un front larg, și căutând să se evite orice impas.
9. Se va utiliza o gamă largă de tactici de negociere.
10. Nu este recomandată utilizarea confruntării.

Așa cum am oferit o listă de instrumente pentru negocierea către o înțelegere comună la sfârșitul părții întâi, vom oferi și aici o listă a instrumentelor ce pot fi folosite pentru a obține un avantaj suplimentar. Vă sugerăm să utilizați aceeași procedură:

1. Faceți câteva fotocopii ale tabelului ce este descris în continuare.
2. într-una dintre copii trasați un grafic al actualelor abilități - cele în care sunteți foarte bun sau cele în care sunteți mai puțin bun.
3. Cu culori diferite faceți un alt profil pe aceeași copie - ambițiile realiste pe care le aveți în privința nivelelor la care doriți să ajungeți.
4. Rugați câțiva colegi să vă facă acest profil, atât pe cel actual cât și pe cel posibil a fi atins, pe alte copii.
5. Decideți care dintre abilități doriți să le dezvoltați.
6. Stabiliți pentru fiecare în parte pașii specifici pentru a le îmbunătăți.
7. Faceți un jurnal pentru trei luni urmărind evoluția abilităților stabilite la punctul 5.

Lista cu abilităţile necesare unei negocieri în avantaj propriu

Nota	Alegerea ofertelor	Prezentarea ofertelor	Înţelegerea necesităţilor Celorlalţi	Cum îi ajutăm pe Ceilalţi să fie satisfăcuţi	Negocierea în avantaj propriu	Utilizarea unor tactici războinice	Controlul procesului de negociere	Obţinerea bunăstării
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								

PARTEA A III-A

MĂIESTRIA DE A NEGOCIA

PROLOG

în continuare vom face distincția între ce se poate obține utilizând cele două moduri de conducere a negocierilor. Atingerea măiestriei în negocieri presupune studierea:

1 Instrumentelor necesare indiferent de modul de abordare;
2 Deciziilor strategice asupra modului în care vor fi conduse negocierile;
3 Managementului efectiv al negocierilor.

în partea a III-a a cărții se vor lua în considerație toate aceste elemente, în primul rând, atunci când doi sau mai mulți negociatori formează o echipă sunt necesare instrumente specifice pentru ca aceștia să acționeze ca o echipă (prezentate în capitolul 13).

Capitolele 14-16 sunt dedicate strategiilor și modului în care se pot lua deciziile strategice. Aici vom include și diversele stiluri de negociere ce pot fi utilizate de către ambele părți, culturile din diverse țări și câteva condiții specifice diferitelor tipuri de negocieri.

în mod distinct vom aborda problema deciziilor strategice necesar a fi adoptate înaintea unor negocieri importante, mai ales în cazul unor tratative îndelungate (capitolul 17).

în capitolul 18 ne vom deplasa de la domeniul lui "cum?" la cel al lui "de ce?", analizând elementele de psihologie a negocierilor. Astfel vom arunca o nouă lumină asupra conducerii negocierilor, justificând diferențele dintre cele două moduri de negociere.

Modul efectiv în care negociem depinde în parte de competența negociatorilor, dar mai depinde și de situațiile impuse de către șefi. Capitolul 19 va fi afectat "managementului negociatorilor" și va aborda câteva din problemele-cheie ale relației dintre negociator și șeful său.

în final, în capitolul 20, vom prezenta modul în care abilitățile specifice fiecărui negociator îi pot aduce putere și influență.

13

ECHIPA DE NEGOCIATORI

în acest capitol vom analiza echipa de negociatori: modul de alegere a componenței sale, cum se organizează, cum se alege liderul echipei, cum acționează aceasta și care este suportul exterior de care trebuie să beneficieze.

13.1 Selecția și organizarea echipei

Cât de mare trebuie să fie echipa de negociatori ?

într-un anume sens, ar fi de preferat ca dimensiunea echipei să fie conformă cu vechiul dicton "Cel mai bun număr de persoane pentru un comitet este unu!". Asigurarea colaborării și comunicării dintre membrii echipei sau asigurarea unei poziții satisfăcătoare în cadrul negocierii pentru fiecare membru al echipei sunt probleme care pot depăși chiar pe cele ale negocierii efective cu Ceilalți. O astfel de situație a fost descrisă astfel de un negociator cu experiență: "Arunci când am fost în Mexic, am avut o mulțime de probleme în negocierile cu mexicanii, dar acestea au fost nimic pe lângă problemele avute cu proprii colegi!"

Totuși, de multe ori este necesară mai multă informație sau o expertiză competentă a situației, fapte ce pot depăși capacitățile unei singure persoane, și de multe ori sunt necesare cunoștințe comerciale, financiare, din domeniul transporturilor sau a expertizei situațiilor internaționale.

Am putea face echipe de 12-20 de persoane în aceste condiții, fiecare cu o vastă experiență în domeniul negocierilor, dar dacă echipa noastră este de 12 persoane iar a Celorlalți tot de 12 persoane, atunci vom ajunge la tratative între 24 de persoane, ceea ce nu este deloc confortabil.

Și atunci, care este dimensiunea optimă a echipei de negociatori ?

Sugestia mea este că patru. Motivele de bază ce susțin acest număr sunt:

1. Dimensiunea grupului;
2. Controlul echipei;
3. Gama expertizelor;
4. Modificarea echipei.

Dimensiunea grupului

în cazul în care se dorește ca munca în echipă să fie productivă, beneficiind de contribuția tuturor membrilor echipei, atunci patru este dimensiunea optimă. Dacă ar fi mai mulți, fie că nu s-ar putea ține cont de părerile tuturor, fie că ideile emise ar fi prea difuze și nu convergente, aceasta datorită intereselor diverse. Negocierile între două echipe de patru persoane vor conduce la tratative între 8 persoane, care pare a fi numărul maxim de persoane acceptat.

Controlul echipei

Și din rațiuni de control al echipei, tot patru este un număr convenabil. Principiile managementului sugerează că un lider ce operează în condiții dramatice și schimbătoare - cum sunt și cele din cadrul negocierilor - poate controla eficient doar 3-4 persoane. Dacă liderul echipei va trebui să conducă negocierile și în același timp să coordoneze o echipă de 6-7 persoane, atunci nu va putea face față în mod corespunzător ambelor sarcini.

Gama expertizelor

Gama expertizelor cerute de o negociere ce durează mai multe luni poate fi destul de mare, în speță analiza a peste 20 de perspective diferite pentru fiecare echipă. Totuși, oricare ar fi scopul unei singure întâlniri, nu va fi posibil să se analizeze mai mult de trei-patru perspective.în cazul discuțiilor detaliate va fi nevoie însă de o echipă formată dintr-un lider și 3-4 membri. De exemplu, cel care se va ocupa de problemele legate de producție, nu va avea suficiente informații în legătură cu planurile de extindere, oferta de materiale sau detaliile tehnice și în acest caz va avea nevoie de sprijinul specialiștilor în domeniu. Pentru aceasta se poate aranja o sub-negociere: un subgrup format din unul din membrii echipei de negociatori asistat de 3-4 specialiști, care se poate întâlni și negocia separat cu un sub-grup al Celorlalți, independent de negocierea de bază. Apoi, acești specialiști vor raporta rezultatele obținute echipei de negociatori de bază.

Modificarea echipei

Nu este absolut necesar să se păstreze aceeași echipă de negociatori permanent. Pe măsură ce se dezvoltă negocierile sunt necesare forme particulare de expertiză, în continuă schimbare, în fazele exploratorie și creativă nu se pot aborda problemele legate de producție sau de expertiză tehnică, dar acestea devin redundante atunci când se trece la redactarea acordului. De asemeni, nu este necesară prezența avocaților la stabilirea detaliilor tehnice sau în etapa creativă a negocierii. Ca urmare, membrii echipei pot să nu fie aceiași pe tot parcursul negocierii. De exemplu, persoanele care se ocupă de producție pot fi prezente doar în primele 3-4 runde de negocieri, iar în rundele finale este necesară prezența avocaților.

Acestea sunt motivele pentru care sugerez ca dimensiunea maximă a echipei de negociatori să fie de patru persoane. Dacă va fi necesară prezența mai multor persoane la negociere - de exemplu a mai multor experți - aceștia pot fi aduși ca și consultanți ai echipei, și nu ca membri efectivi. Ei vor sta, atât la propriu cât și la figurat, în spatele echipei de negociere.

Ipoteza că patru este numărul optim de negociatori pentru o echipă ține cont și de caracteristicile negocierii. Evident, vom găsi caracteristici diferite pentru negocierile între echipe de 12 persoane față de cele de 4 persoane. Trăsăturile unei negocieri mai depind și de

ju'iMîidia în care se negocia/â. De exemplu, atunci când guvernul este implicat într-o ncLis.iv.re comercială, formalităţile obligatorii pot conduce la echipe formate din 12 persoane, dar in aceste condiţii caracteristicile reale ale negocierilor tind să iasă din cadrul formal al camerei de negociere.

La masa tratativelor trebuie să se aşeze doar persoanele-cheie. în selecţia echipelor poate apare adesea un conflict între necesitatea de a avea persoane cheie la masa tratativelor şi faptul că aceleaşi persoane trebuie să conducă afacerile curente ale organizaţiei. Aceasta este însă o problemă managerială, iar priorităţile vor fi stabilite de şefii echipelor de negociere.

Totuşi, aceste persoane-cheie incluse în echipa de negociatori nu se vor rezuma Ia contribuţia pe care o au la masa tratativelor ci vor evalua şi rezultatele negocierilor Implementarea efectivă a acordurilor \a fi mai mare în momentul în care membri ai conducerii organizaţiilor sunt implicaţi in negocieri şi simt - într-un anume sens - rezultatele tratativelor ca fiind obţinute şi de ei.

Mai trebuie să ţinem seama şi de faptul că diverşi specialişti şi experţi - chiar străluciţi în domeniile lor - sunt adesea străini de lumea negocierilor. Pentru ca ei să fie un suport efectiv pentru tratative.şi să participe ca membri ai echipelor, vor trebui pregătiţi să acopere următoarele domenii:

1. Prezentarea informaţiei.
2. Tacticile de negociere.
3. Lucrul în echipă - atât ca experţi cât şi ca sprijin pentru ceilalţi colegi.
4. Repetiţiile - care pot include adoptarea unei puternice opoziţii, în momentul în care Ceilalţi se aşteaptă să reacţionăm astfel.

întotdeauna persoanele selectate pentru o anume negociere trebuie să fie "sudate" într-o echipă înainte de întâlnirea cu Ceilalţi. Aceasta presupune o disciplină a pregătirii şi atingerea unui stadiu de bună înţelegere şi cooperare între membrii echipei.

Rezumând:

1. Dimensiunea echipei de negociatori trebuie limitată la maximum patru persoane.
2. Dacă sunt necesari mai mulţi experţi şi specialişti, atunci aceştia vor fi cooptaţi ca observatori şi consultanţi pentru membrii echipei. Ei nu trebuie să intervină în discuţii.
3. Persoanele-cheie trebuie să fie acelea care şi în cadrul firmei au funcţii importante - nu atât pentru a duce greul la masa tratativelor cât pentru a Ic da sentimentul "proprietăţii" deciziilor şi a implementării acordului.
4. Experţii şi specialiştii sunt tot atât de importanţi ca şi negociatorii.

13.2 Liderul echipei

Cum poate fi descris liderul ideal pentru o echipă de negociatori ?

Este foarte important "calibrul" liderului echipei. El sau ea trebuie să fie de acelaşi calibra cu liderul echipei Celorlalţi. Dacă nu va fi de calibru egal, şi deci nu va avea abilităţi de negociere la acelaşi nivel, atunci echipa sa va fi dominată, condusă către o atitudine defensivă, contra-agresivâ. sau chiar există riscul de a fi depăşită de situaţie.

Dincolo de problema calibrului mai contează şi stilul de lucru al liderului, în această privinţă nu există un stil de lucru care să fie de preferat. Important este ca echipa să lucreze

împreună efectiv, iar aceasta depinde şi de capacitatea membrilor acesteia de a acţiona în stilul propus.

Dacă ne găsim într-o firmă în care toate informaţiile sunt deţinute de un singur şef, care îşi asumă toate deciziile manageriale, atunci echipa de negociatori va avea un acelaşi tip de lider. Acesta va purta răspunderea discuţiei în timpul tratativelor, întorcându-se către membrii echipei doar pentru a cere câte un sfat în legătură cu situaţiile ivite şi cu posibilităţile de rezolvare ale acestora, pe care mai apoi le va negocia.

Pe de altă parte, dacă ne situăm în cadrul unei firme în care conducerea este distribuită, atunci liderul va fi o persoană care va controla procesul negocierii mai liber, încurajând membrii echipei să aibă contribuţii majore în cadrul tratativelor.

Stilul liderului echipei trebuie să reflecte stilul organizaţiei pe care o reprezintă, şi nu există un stil care să poată fi numit "perfect". Nici formaţia liderului nu este importantă. Acest rol poate fi la fel de bine jucat de persoane de formaţie financiară, comercială sau care vin din domeniul producţiei. De preferat ar fi, totuşi, cei de formaţie comercială în locul celor de formaţie tehnică. De cele mai multe ori negociatorii buni provin dintre cei care şi-au petrecut primii ani ai formării profesionale în lumea comercială şi nu în cea universitară.

13.3 Susţinerea echipei

Susţinerea pe care şi-o acordă membrii echipei de negociatori trebuie să fie atât verbală cât şi non-verbală.

La începutul întâlnirii o mare importanţă o are modul în care liderul îşi prezintă colegii.

> De exemplu, una din prezentări ar putea fi : "Contabilul nostru, Norman Kellett." O altă prezentare este: "Norman Kellett, care are o experienţă de 15 ani în finanţe şi în controlul financiar al proiectelor de 15 milioane de lire."
> Iar Norman Kellett va avea în cadrul negocierii o influenţă mult mai mare în a doua variantă decât în prima.

Indiferent de negociere, este necesar ca fiecare mutare să fie susţinută de colegii celui care o face, prin susţineri verbale, cum ar fi comentariile de genul: "Absolut corect.",ori "Da, aşa este." întăririle verbale ulterioare se vor face prin mişcări specifice fiecăruia, dar se va căuta susţinerea mutării iniţiale.

> De exemplu, cel care provine din domeniul producţiei poate comenta termenele de livrare: "Mi-e teamă că avem toate capacităţile de producţie ocupate pentru următoarele trei luni.", comentariu ce poate fi întărit de cel ce se ocupă de marketing: "Aşa este, capacităţile noastre de producţie sunt ocupate la capacitatea maximă acum şi chiar peste trei luni va fi dificil să vă satisfacem cererea."

Oricât de evidentă ar părea necesitatea acestei susţineri, ea este neglijată de unii negociatori :

> într-o negociere, liderul spune: "Ei bine, dacă vă aşteptaţi să vă plătim atât de mult pentru o pompă, atunci vă înşelaţi.", la care consultantul tehnic spune: "Dar avem neapărată nevoie de una!".

între membrii echipei este important nu numai sprijinul verbal ci şi cel non-verbal.

Atunci când Tom şi Harry merg împreună la tratative. Harry s-a obişnuit deja cu ceea ce spune Tom. Bătrânul Tom vorbeşte pentru început 10 minute despre calităţile tehnice ale echipamentelor oferite. Aceasta este de altfel aceeaşi poveste de mult timp şi Harry s-a obişnuit deja cu ea. El îşi priveşte hârtiile din faţă iar gândilrile sale sunt la meciul de miercuri. In aceste condiţii este normal ca Harry să procedeze astfel, dar şi Ceilalţi îl văd pe Harry tratându-l pe Tom cu indiferenţă.

Şi iată că într-o zi Tom îl înlocuieşte pe Harry cu Jack. Tom face exact aceeaşi serie de mutări, dar acum Jack îşi mută scaunul în faţa lui, îl priveşte în ochi, aprobă ceea ce spune. Priveşte în acelaşi timp şi către Ceilalţi şi verifică dacă sunt atenţi la ceea ce spune Tom. dând în acelaşi timp impresia că ascultă cuvintele unei persoane cu o mare experienţă.

Concluzia acestui exemplu este că Tom este mult mai influent împreună cu Jack decât împreună cu Harry.

13.4 Echipa de acasă

Echipa de negociatori mai are nevoie şi de sprijinul persoanelor din organizaţia pe care o reprezintă. Aceştia trebuie să fie în primul rând şefii (cărora le vom acorda o atenţie specială în ultimul capitol). Apoi vor fi şefii de echipe, subordonaţii acestora, secretarele, iar toţi aceştia vor forma*"echipa de acasă".

Echipa va negocia mai bine ştiind că are acest sprijin în spate. Dar în acelaşi timp, ei trebuie să ţină seama de împuternicirile pe care le au şi să-şi informeze colegii asupra celor discutate atât formal cât şi informai. Pentru aceasta, ei vor comunica permanent cu echipa de acasă, aşteptând sprijinul acesteia pe tot parcursul tratativelor.

Există însă o anume probabilitate de declanşare a unui conflict între echipa de negociatori şi cea de acasă, iar acest tip de conflict trebuie urmărit cu atenţie şi permanent. Dacă nu se va căuta mereu prevenirea acestuia, atunci poate creşte şi deveni primejdios. Singurul pas ce pare eficient pentru a menţine încrederea între cele două echipe îl reprezintă întâlnirile directe, în unele cazuri este eficientă revenirea în cadrul organizaţiei a echipei de negociatori şi discutarea progreselor realizate în cadrul tratativelor cu colegii rămaşi acasă, iar în cazul în care aceasta nu este posibH, se pot folosi curieri care să asigure circulaţia permanentă a informaţiilor între cele două echipe.

13.5 Rezumat

1. Lucrul în echipă depinde de dimensiunea şi de selecţia echipei iniţiale.
2. Liderul echipei trebuie să fie de calibru potrivit şi să acţioneze într-o manieră familiară membrilor echipei.
3. între membrii echipei trebuie să fie un sprijin reciproc, atât verbal cât şi non-verbal.
4. Legăturile dintre echipe (cea de acasă şi cea de negociatori) necesită un contact direct atât înainte de începerea negocierilor cât şi în timpul acestora.

14

STILURI DE NEGOCIERE

Negociatorii cu experienţă, care au dese întâlniri cu alte echipe de negociatori, recunosc faptul că fiecare dintre acestea are un mod specific de a negocia. Ei vor şti însă să deosebească aceste diferenţe şi să-şi ajusteze corespunzător pregătirea şi modul de acţiune.

în următoarele două capitole vom examina diferenţele de stil reflectate de modalităţile în care acţionează diverse organizaţii şi în continuare, diferenţele ce intervin în negocierile susţinute în diverse ţări şi culturi.

14.1 Orientare pe subiect sau orientare pe persoană?

O primă clasificare a stilului organizaţional (vezi şi referinţa 2) este aceea în care persoanele fac o distincţie clară între orientarea asupra subiectului negocierii şi orientarea asupra persoanelor implicate în negociere.

Persoanele ce sunt orientate pur pe subiect sunt interesate doar de atingerea afacerii dorite. Ei nu mai sunt interesaţi de efectul pe care îl are acţiunea lor asupra celor cu care intră în contact. Vor urmări obiectivele propuse cu insistenţă, chiar la limitele moralităţii; vor fi negociatori duri, războinici, conştienţi de tacticile războinice utilizate, preocupaţi doar de obţinerea de beneficii maxime.

Pe de altă parte, managerii orientaţi către persoane sunt interesaţi în cel mai înalt grad de bunăstarea celor care lucrează pentru ei, cu ei sau deasupra lor. Acest mod de acţiune le domină activitatea - iar conform teoriei, ei pot conduce afacerile cu o neglijare totală a scopurilor acestora. Un asemenea negociator va fi însă o pradă uşoară pentru un altul orientat pe subiect.

Aceleaşi teorii mai recunosc însă faptul că există şi puncte intermediare între negociatorii orientaţi pe subiect şi cei orientaţi către persoane. Vom împărţi aria acestor negociatori în trei pani:

1. Orientare slabă atât către subiect cât şi către persoane.
   Desigur, aceste persoane vor atinge cu greu statutul de negociatori.

2. Orientare medie atât către subiect cât şi către persoane.

Acest grup de mijloc este caracterizat de o continuă căutare a compromisului. Dacă vânzătorul va cere 100 lire iar cumpărătorul va oferi 80 de lire, atunci ei vor căuta un compromis între părți în jurul a 90 de lire.

3. Orientare puternică atât către subiect cât și către persoane.
   Acest stil este caracterizat de forme de comportament foarte prețuite de psihologi. Aceștia au o deschidere deosebită, încredere în relațiile cu partenerii dar și un spirit prevăzător. Vor lua decizii creative și vor căuta și în afară idei, opinii și atitudini diferite de cea proprie.

în funcție de modul de acțiune se mai pot recunoaște alte trei stiluri de negociere :

1. Războinic - un stil puternic orientat către subiect.
2. Colaborativ - aceștia vor căuta să dea totul în deschidere, iar apoi vor urmări negocieri creative.
3. înclinat spre compromis - acești negociatori vor căuta mereu compromisuri pentru atingerea acordului.

Aceste stiluri distincte de negociere pot fi asociate și diferitelor tipuri de organizații. Dar cum se face aceasta? Și care va fi influența stilului organizației asupra modului de a conduce negocierile?

în primul rând, trebuie să recunoaștem că diversele tipuri de comportament sunt adânc imprimate în persoanele cu care ne întâlnim. Ei tind în mod natural să-și urmeze modul specific de a gândi și de a acționa și se vor adapta cu greu abordării noastre.

Dacă vom dori totuși să adoptăm o abordare diferită de a lor, atunci va trebui să înțelegem și să utilizăm instrumente diferite. Noi trebuie să devenim negociatori foarte buni în propriul mod de negociere și apoi în "modul lor de negociere". Această artă poate fi câștigată doar prin experiență și analiză. Experiența poate fi dobândită fie de la colegi, fie ca participanți direcți în echipele de negociere, fie din anumite seminarii practice sau simulări. Arta de a negocia se "ftiră" atât de la colegi cât și de la adversari!

în al doilea rând, trebuie să ținem cont și de stilul Celorlalți în pregătirea pe care o facem. Cea mai dificilă situație este aceea în care noi dorim să negociem către o înțelegere comună sau în avantaj propriu dar anticipăm o întâlnire cu negociatori războinici, în acest caz va trebui să ne pregătim apărarea, iar această apărare va include atât pregătirea ofertelor proprii cât și tacticile ce vor fi utilizate în cursul negocierilor.

O consecință nefericită a acestei pregătiri poate să apară în momentul în care nu au fost ficute explorări preliminare asupra Celorlalți sau nu se pot face căutări comune ale soluțiilor posibile. Odată pregătită negocierea în acest mod, nu ne rămâne decât să ne prezentăm ofertele și apoi să le susținem utilizând tacticile deja pregătite.

Cu alte cuvinte, propria pregătire în vederea întâlnirii unor negociatori războinici experimentați va conduce la dezvoltarea bătăliei. Un mod pozitiv de acțiune ar fi - în condițiile în care anticipăm o bătălie - să avem încredere în capacitățile și abilitățile proprii și să nu ne fie teamă de aceasta. Astfel pregătirea negocierilor nu va fi făcută prin pregătirea propriei apărări ci prin adoptarea unei tactici adecvate. Acum vom putea stabili clar scopurile urmărite fără a fi nevoiți să pregătim minuțios ofertele de deschidere. Scopurile urmărite în prima fază a tratativelor pot fi reduse în acest caz la :

1. Stabilirea unui climat de negociere și proceduri caracteristice propriului stil.
2. Mișcări de deschidere din partea ambelor părți limitate la observații asupra dorințelor sau temerilor ce nri annre

3. Controlul procedurilor şi a stilului negocierii.
4. Utilizarea pauzelor pentru a se trece în revistă rezultatele obţinute şi pregătirea următoarelor faze ale negocierii.
5. Reaprecierea stilului Celorlalţi şi a abilităţilor lor.

14.2 Fler personal sau sistematizare ?

Alte teorii (referinţa 11) fac distincţie între stilul personal şi cel birocratic. O parte a acestor teorii reiterează necesitatea unui stil corespunzător celui descris în prima parte a cărţii, "Către o înţelegere comună". O altă parte a acestora atrag atenţia asupra a două categorii distincte: "pionierul" şi "birocratul".

"Pionierul" este un individ puternic, proeminent în organizata din care provine. Este tipul de om potrivit pentru sesizarea diferitelor situaţii ce pot apare, pentru, câştigarea unei pieţe sau pentru mărirea profitului. El tinde să fie o personalitate dominantă, cu o bună capacitate de a improviza, cu o gândire intuitivă şi o personalitate charismatică.

Un negociator de acest tip *va* fi puternic, împingând mereu înainte tratativele, pregătit să ia rapid deciziile necesare şi să stabilească înţelegeri. El poate fi distins în special prin modul în care acţionează ca lider: este punctul central al echipei, vorbeşte în numele tuturor în toate problemele şi utilizează membrii echipei pentru a obţine informaţii pe care mai apoi le va utiliza el însuşi în tratative.

Ca lider al echipei debordează de energie şi este capabil să conducă singur negocierile. Dar chiar şi în aceste condiţii, el nu poate acoperi chiar totul, neputând fi concentrat asupra tuturor procedurilor necesare.

Dacă el ar încerca să acopere totul, atunci Ceilalţi pot câştiga un important avantaj atât pentru ei cât şi pentru întreaga negociere, deoarece liderul acestora îşi poate păstra întreaga energie concentrată doar asupra procesului de negociere, Iară a fi distras de alte amănunte colaterale.

în practică însă, pionierul este atât de puternic încât este necesar ca cineva de. acelaşi calibru să stea de partea cealaltă a mesei pentru a se putea menţine un dialog cu el. Cealaltă persoană poate fi doar liderul Celorlalţi, dar în acest mod va fi şi el atras în vârtejul analizei soluţiilor posibile.

Ştiind însă aceste informaţii despre negociatorul pionier, Ceilalţi se pot pregăti corespunzător.

lată câteva din problemele pe care vor trebui să le rezolve :

1. Alegerea unui lider al echipei cu o personalitate corespunzătoare.
2. Liderul va trebui să fie extrem de concis (deoarece în cele mai multe cazuri liderul pionier al echipei ştie mai multe detalii decât liderul oficial).
3. Munca în echipă cere ca toţi membrii acesteia să fie pregătiţi să ofere liderului ei noi fapte şi date. Ei trebuie să-şi ajute liderul în timpul negocierii în timp ce pionierul Celorlalţi îşi dezvoltă ideile şi solicită atenţia liderului.
4. Va trebui nominalizat un membm al echipei pentru a avea grijă de respectarea procedurilor stabilite, acesta punctând ori de câte ori este nevoie şi ajutându-şi liderul să controleze planul şi dezvoltarea negocierii.
5. Sunt necesare întreruperi frecvente pentru consolidarea informaţiei proprii ca răspuns la fluxul detaliilor ce vin de la negociatorul pionier al Celorlalţi.

Negocierea cu un pionier poate fi excitantă, plăcută şi foarte productivă. Modul său de acţiune este instinctiv şi intuitiv. Nu trebuie să ne aşteptăm din partea lui la un exces de raţionalitate şi, conştienţi fiind de tipul negocierii în care se intră, trebuie să încercăm un control normal al acesteia.

Modul de-negociere birocratic este frecvent întâlnit în organizaţiile mari. Stilul de lucru este foarte sistematizat. Există cărţi despre reguli, standardizări sau planificare, precum şi numeroase comitete. Controlul este strict, uneori chiar prin control dublu sau încrucişat. Organizaţia este guvernată de o ierarhie clară, compartimentată, coordonată de către un sistem prin reguli, proceduri şi obiective.

Avantajul unei organizaţii birocratice provine din faptul că persoane competente joacă după reguli precise. Şi atunci ne putem aştepta ca negociatorii ce reprezintă această organizaţie să aibă atât obiective cât şi un stil de lucru birocratic.

De exemplu, în stabilirea unui acord, obiectivele unui negociator birocrat pot fi puternic influenţate de modul în care acesta se va încadra în previziunile bugetare, încadrarea în acest buget poate fi uneori mai importantă decât suma pusă în joc.

> Odată, în negocierea unui contract cu un birocrat, am avut o corespondenţă preliminară din care am presupus că încearcă să mă forţeze să reduc preţul. Atunci când ne-am întâlnit, mi-a comunicat că limitele bugetare sunt la nivelul unei treimi din preţul cerat. Atunci când, evident, m-am ridicat să plec, a completat: "Dar mai există un buget din care mai putem lua încă o treime." In timp ce mi-a căzut faţa şi m-am aşezat din nou, am învăţat că există mai multe componente ale unui buget. Iar interesul său era nu atât în privinţa preţului, cât a modului în care poate distribui totalul sumei în joc în diferitele componente ale bugetului.

În aceste negocieri nu există doar diferenţe de scopuri ci şi de maniere de negociere. Birocraţii vor pune întotdeauna punctul deasupra lui i şi linia la t. Ei urmăresc stabilirea unor mişcări precise la fiecare pas, pe tot parcursul procesului de negociere. Şi întotdeauna sunt eleganţi şi îmbrăcaţi la patru ace.

Anticipând o întâlnire cu un negociator birocrat, Ceilalţi trebuie să-şi aleagă o echipă în care personalităţile şi experienţa negociatorilor sunt în măsură să trateze în aceeaşi manieră cu acesta. Echipa va fi aleasă astfel încât grupul birocratic să accepte *sistemul* de abordare ce va fi propus în negociere. De exemplu, ei vor urma disciplina procedurală a stabilirii scopului, planului şi duratei. Comportamentul lor va fi impecabil, în schimb, *atitudinea* de a căuta împreună un avantaj comun nu poate fi obţinută în astfel de negocieri. Ei vor vedea în tratative două părţi distincte şi nu un grup de persoane care caută împreună obţinerea unei înţelegeri. Organizaţiile birocrate tind să aibă obiective distincte şi să negocieze de cele mai multe ori în avantaj propriu.

14.3 Ce stil va câştiga ?

Adesea am fost întrebat: "Ce stil de negociere câştigă mai frecvent?"

Primul răspuns ar trebui să fie: " Stiluri diferite aduc tipuri diferite de beneficii." De exemplu, un negociator american va căuta să obţină 51% din prăjitură. Iar un bun negociator norvegian se va asigura că s-a obţinut prăjitura maxim posibil a fi împărţită.

Atunci când se întâlnesc doi negociatori norvegieni, ei vor căuta să construiască întotdeauna cea mai mare prăjitură posibil a fi împărţită. Rezultatul unor asemenea negocieri tinde să fie o situaţie mai bună pentru ambele părţi, iar fiecare oartc no.nie snnne o"< ^ c^H-nt

în schimb, atunci când negociază doi americani, cel mai abil dintre ei va "câștiga", chiar dacă va da celuilalt impresia că el nu a pierdut,

în cazul în care un negociator colaborativ abil întâlnește uft negociator războinic inabil, atunci negocierile vor fi dominate de o atmosferă colaborativă. iar în caz contrar va domina o atmosferă competitivă.

Această situație se potrivește cu aforismul "Caii sunt făcuți pentru curse.". Dacă ar fi să aleg pe cei ce vor negocia pentru mine, atunci aș alege negociatori abili, sau cel puțin pe cei care au abilități deosebite pentru o situație particulară, și în special pe cei ale căror calități pentru a purta tratative sunt înnăscute.

Și în final, atunci când se vor întâlni negociatori colaborativi și războinici experți, cine va câștiga? Eu cred că dacă fiecare are abilitatea de a recunoaște puterile Celorlalți și să conlucreze pentru atingerea punctului final, atunci ne putem aștepta la un rezultat la superlativ. Totuși, cred că cer prea mult de la o asemenea situație, iar rezultatul final va fi că una dintre părți o va domina pe cealaltă.

14.4 Rezumat

1. Organizații diferite acționează în moduri diferite și fiecare are un stil caracteristic de negociere.
2. O primă distincție este aceea între negociatorul războinic, cel colaborativ și cel înclinat către compromis.
3. Negociatorii au nevoie de pregătire și experiență înainte de a putea aborda diferitele stiluri de negociere.
4. Este necesar să se anticipeze stilul de negociere al Celorlalți și în special atunci când credem că vor fi agresivi, să ne pregătim în mod corespunzător.
5. Pregătirea unei apărări puternice va crește intensitatea bătăliei. Un bun negociator, încrezător în forțele sale, va căuta să controleze climatul și procedurile încă din fazele introductive, fără a deconspira propria poziție, poziție ce poate fi defensivă sau agresivă.
6. Negociatorii de tip "pionier" acționează după flerul personal și tind să domine tratativele.
7. Negociatorii "sistematici" (birocrați) au un mod diferit de acțiune precum și scopuri distincte.
8. Nu stilul este cel care contează ci Negociatorii înșiși.

15

DIFERENȚELE DE CULTURĂ

Acum vom trece de la stilurile diferitelor organizații la trăsăturile ce pot fi asociate diferitelor țări.

Persoane din țări diferite au moduri diferite de a evalua lucrurile, cu atitudini și experiențe diferite, cu puncte forte și slăbiciuni diferite.

Din punctul meu de vedere un negociator competent trebuie să-și^ dezvolte un stil potrivit propriilor aptitudini și puncte forte, inclusiv cele ale propriei culturi, în cazul în care va căuta să adopte un stil diferit, atunci poate întâlni negociatori mai puternici în acel stil, iar aceștia îi vor face mai evidente punctele slabe.

El trebuie să fie conștient atât de punctele sale forte cât și de cele slabe și să-și dezvolte abilitatea de a le folosi la maximum. De asemeni, trebuie să știe că poate întâlni persoane care acționează în alte moduri și este foarte important să le respecte punctele de vedere, fără a le fi însă supus.

De exemplu, un detaliu despre modul în care arabii comunică unii cu alții este acela că au contacte fizice diferite de cele ale vesticilor, cum ar fi contactul fețelor, însă negociatorii arabi devin suspicioși în momentul în care occidentalii adoptă asemenea gesturi. Ei îi vor respecta pe Ceilalți în momentul în care și aceștia respectă tradițiile arabe, dar păstrându-și propriile obiceiuri.

Diferențele de culturi naționale nu influențează numai comportamentul superficial, ci sunt și condiții esențiale pentni înțelegerea valorilor adoptate de negociatori. Fiecare persoană vine la masa tratativelor cu deprinderi și cu obiceiuri de care de multe ori nu este conștient și există doar în subconștient.

în acest capitol vom căuta să prezentăm o parte a diferențelor ce există între diversele moduri de negociere în funcție de cultura din care provin negociatorii.

15.1 Stilul american

Stilul american de negociere este. probabil, cel mai influent din lume. Acesta este de altfel și stilul ce domină și literatura de specialitate și care este apreciat ca fiind foarte potrivit de multă lume.

În primul rând este caracterizat prin personalităţile ce îl folosesc, care simt în general sincere şi calde, încrezătoare şi pozitive în modul de a gândi. Negociatorii ce îl folosesc intră la tratative încrezători, vorbind declarativ şi începând rapid conversaţii exuberante.

în cultura americană se ataşează un mare respect succesului economic, existând o bună tradiţie a afacerilor. Simbolul acestui succes îl reprezintă starea materială.

Un negociator american va începe negocierile cu entuziasm, urmărind câştigul. Punctele sale tari se manifestă în special în faza negocierii ofertelor, în aceste condiţii el se va deplasa rapid către această fază. în modul său de "a juca jocul" el presupune că şi Ceilalţi joacă după aceleaşi reguli. Este adeptul tacticii "în avantaj propriu" şi se aşteaptă ca şi Ceilalţi să negocieze cu acelaşi profesionalism.

Cu astfel de atitudini, focalizate către etapa negocierii ofertelor, un negociator american va fi interesat şi de "ambalaj". De exemplu, vânzătorul va aştepta de la cumpărător opţiuni în privinţa ambalajului dorit, iar cumpărătorul va aştepta ca vânzătorul să vină cu un ambalaj deosebit. Cuvântul "ambalaj" este în mod deliberat folosit aici deoarece include un pic din produs şi foarte mult din modul în care acest produs este prezentat.

Vom putea identifica patru trăsături caracteristice unui negociator american:

- **exuberanţă;**
- **profesionalism;**
- abilitate deosebită în negocierea ofertelor;
- **interes faţă de ambalaj;**

Parţial, aceste caracteristici derivă din istoria americană, de la pionierii care căutau noi forme de viaţă, riscând enorm pentru extinderea frontierelor şi fiind influenţaţi de instinctul comercial al populaţiei evreieşti.

15.2 Stiluri occidentale

Stilul german

Stilul german prezintă o scrie de diferenţe semnificative faţă de cel american, în particular, pregătirea germanilor pentru negocieri este superbă.

Un negociator german va identifica exact afacerea pe care doreşte să o încheie, forma acesteia, variantele ce vor fi discutate în timpul tratativelor. El va prezenta întotdeauna oferte pregătite cu grijă, care vor acoperi fiecare aspect al negocierilor.

în timpul tratativelor va face ofertele clar, ferm şi declarativ.

El nu va fi deschis în mod semnificativ către compromis.

Modul său de a negocia poate fi interpretat parţial şi prin prisma caracterului germanilor. El este conştiincios, sistematic, bine pregătit, cu o flexibilitate şi o înclinaţie scăzută către compromis.

Este un stil foarte puternic dacă este practicat de negociatori abili. Punctele lui forte se situează în faza prezentării ofertelor. Acestea, odată făcute, au un caracter sacrosanct şi astfel rolul negocierii acestora este mult diminuat.

Cum poate fi însă învins'? Din punct de vedere procedural este de dorit ca Ceilalţi să facă explorarea şi mişcări proprii de deschidere înainte ca aceştia să-şi prezinte ofertele. Astfel îşi pot prezenta propria perspectivă, dar aceasta trebuie să fie foarte bine făcută deoarece negociatorul german este foarte bun în pregătirea proprie. Ca urmare, el se va deplasa în mod natural foarte rapid către faza prezentării ofertelor.

Stilul francez

Negociatorii francezi sunt cunoscuți ca având trei caracteristici de bază în negocierile internaționale: sunt fermi, insistă să utilizeze franceza în negocieri și folosesc un stil orizontal. Astfel, ei preferă stabilirea unui acord preliminar, apoi a unui acord de principiu și în cele din urmă încheierea acordului final. Se va acoperi în acest mod treptat întreaga arie a negocierii, în contrast cu abordarea verticală americană. Și, la fel ca și de Gaulle, au o mare capacitate de a câștiga spunând ferm: "Nu!".

Stilul englez

Englezii sunt văzuți de ceilalți ca fiind :

- amatori în comparație cu profesionalismul american:
- mai degrabă sub-pregătiți decât supra-prcgătiți;
- deschiși, prietenoși, sociabili și agreabili;
- flexibili și răspunzând inițiativelor.

Stilul nord-europecm

Abordarea nord-europeană a negocierilor este mult mai liniștită decât cea americană sau cea germană. Negociatorii nord-europerti au un anume grad de reticență în a intra în mediul social la începutul negocierilor. Sunt liniștiți, vor vorbi rar și pot fi ușor cuceriți în fazele inițiale; mai sunt foarte deschiși în mișcări și îi ajută pe Ceilalți să obțină informațiile necesare despre propria poziție. Exploatează bine posibilitățile creative și vor adopta decizii creative.

Finlandezii și norvegienii sunt foarte aproape de acest stil de lucru, iar suedezii îl adoptă doar parțial, fiind influențați de stilul american și de birocrația suedeză. Danezii se vor apropia fie de nordici - dacă provin din Sealand, fie de germani - dacă provin din Jutland.

Motivația de bază a acestor caracteristici, exprimate în diferite proporții în funcție de țară, nu este greu de înțeles: etica creștină, stabilitatea politică, o economie bazată pe agricultură și pescuit. Punctele forte ale nordicilor sunt francheța și deschiderea pe care le manifestă în timpul fazelor exploratorii, fapt ce îi poate conduce la posibilități creative mari în următoarele etape. Nu se pot compara cu americanii sau cu germanii în efectuarea ofertelor sau în negocierea acestora, dar pot fi foarte încăpățânați.

Pentru a le răspunde: vom explora situația împreună cu ei, vom fi flexibili și creativi.

15.3 Stilul mediteranean

Cultura mediteraneană este una foarte caldă.

Aici vom întâlni saluturi și aspecte sociale calde, o ținută exuberantă și gesturi ample. Negociatorii mediteraneeni vor manifesta unele dificultăți în a focaliza discuțiile într-o problemă particulară sau în anumite faze ale negocierilor.

în unele regiuni afacerile trebuie "unse". Problema mitei este un punct central în unele culturi mediteraneene, având un caracter normal și nu unul repulsiv (cum ar considera europenii ca fiind normal).

Abordarea unei negocieri în aceste culturi trebuie să utilizeze disciplina prezentată până acum și în plus. să fim conștienți de necesitatea mitei. Cum însă nici o companie vestică respectabilă nu dorește să i se asocieze numele cu miluirea, este necesară contactarea unei agenții locale care să asigure aceasta.

15.4 Stilul comunist

Stilul comunist este birocratic și de cele mai multe ori cu nuanțe politice. Aspectele birocratice vor implica un număr mare de persoane în negocieri. Există anumite comisii pentru proceduri, bugete sau obiective care nu pot fi cunoscute în mod normal de către un negociator ce vine dintr-o cultură diferită și a căror semnificație va fi tot atât de dificil de estimat. Metodele, ca și scopurile, sunt birocratice. Există un întreg protocol, sisteme, reguli și proceduri birocratice ce trebuie urmate.

Pentru unele țări comuniste, în echipele de negociatori există și un reprezentant al sistemului politic care va controla performanțele celorlalți membri ai echipei. Aici comunitatea - în speță statul - își ia întreaga responsabilitate pentru problemele economice, iar interesele membrilor comunității cer căutarea unei performanțe economice maxime.

Acești negociatori au un sistem de securitate necunoscut în societățile vestice. Posibilitatea de a-ți menține slujbele depinde doar de succesul reputat în fiecare negociere, precum și de rapoartele făcute despre ei, în speță despre natura, forma și forța comportamentului lor în timpul tratativelor.

Cum pot fi aceștia învinși? Vom anticipa:

1. Preliminarii dificile, probabil incluzând diverse specificații.
2. Modificări permanente ale formei afacerii discutate.
3. Sunt necesare eforturi puternice de a crește nivelul ofertelor făcute de ei. eforturi care sunt distincte de negocierea ofertelor.
4. Se vor utiliza instrumente birocratice în timpul întâlnirii.
5. Acordurile, vor fi stabilite foarte detaliat și în scris; altfel negocierile pot continua și după încheierea acordului.
6. Ne vom asigura că avem semnăturile tuturor participanților la negociere, ba chiar și una în plus.

15.5 Stilul Orientului Mijlociu

Stilul negociatorilor din Orientul Mijlociu se bazează pe tradiția deșertului, o tradiție tribală în care există comunități închise și compacte. Tradiția deșertului cere o ospitalitate deosebită, iar timpul nu este esențial aici. Extrem de importantă este încrederea, pe care vizitatorii trebuie să le-o câștige. Cum profetul Mahomed a fost un războinic, tradiția este că răzbunarea este mai respectabilă decât compromisul.

În consecință, modul caracteristic de a negocia va fi de un nivel foarte înalt încă din primele faze ale negocierii. Aspectele sociale - cum ar fi formarea climatului sau topirea gheții - se desfășoară într-o perioadă mai mare. Chiar în aceste faze, discutarea anumitor aspecte poate fi foarte dură, dar din această conversație socială extinsă poate deriva un respect mutual reciproc și posibilități reale de a încheia o afacere. Iar afacerile se pot încheia dintr-o dată.

Va trebui să fim pregătiți însă pentru dese întârzieri și întreruperi. Ușa camerei de negocieri este întotdeauna deschisă, și chiar atunci când negocierile se află ntr-un punct critic, ele pot fi întrerupte de o a treia parte, care va intra să discute un subiect cu totul diferit. Iar aceasta este în cea mai perfectă tradiție arabă.

Un negociator european neexperimentat poate fi depășit de un asemenea moment. El va trebui să se adapteze unui asemenea mod de negociere, să accepte aceste pierderi relative de timp. să fie capabil la momentul potrivit să aducă discuția la punctul în care s-a întrerupt și să reconstruiască momentul nierdnt

Va avea loc o accentuare deosebită a etapelor formării climatului şi a celei explorative. Dar tot atât de bine acest stil se poate extinde şi la celelalte etape, ale prezentării ofertelor şi a negocierii acestora.

Acest stil tradiţional a început deja să fie depăşit datorită petrolului şi a numeroşilor arabi care au început să-şi facă studiile în S.U.A.. aceştia adoptând stilul american de negociere.

15.6 Stilul chinez

Negociatorii chinezi se disting prin:
- o atenţie deosebită arătată reputaţiei;
- a bună specializare;
- suspiciune faţă de vestici.

Cel mai important element pentru ei este reputaţia. Vor trebui să ştie că negociază cu cineva care are un rol cheie în organizaţia respectivă, cum ar fi unul dintre directori. Cartea de vizită ce îi este oferită trebuie să fie foarte elegantă şi este de preferat să se sosească la tratative cu un automobil luxos şi cu şofer în livrea. Nu trebuie să le fie afectată reputaţia sau să fie forţaţi să se retragă în faţa unei oferte prea ferme, înţelegerea finală trebuie să fie una convenabilă şi pentru ei. sau măcar posibil a fi îmbunătăţită, reputaţia lor depinzând de ceea ce au reuşit'să obţină.

Specializarea va aduce o mulţime de experţi în cadrul tratativelor. Vom avea un expert tehnic, unul financiar, altul în navigaţie şi încă alţi trei specialişti în plus. Inevitabil, aceasta va conduce la negocieri îndelungate, deoarece fiecare expert căutând să-şi apere reputaţia în cursul tratativelor. De exemplu, eu ştiu un exportator care a negociat o zi întreagă pentru o afacere de 10.000 de lire.

în aceste negocieri este foarte utilă regula degetului mare. Aceasta arată, de exemplu, că dacă pentru două persoane o afacere de 100.000 lire se negociază timp de o săptămână, atunci o afacere de 1.000.000 de lire va necesita o echipă formată din 5 membri ce vor negocia o lună.

Chinezii sunt de asemeni foarte suspicioşi faţă de occidentali. Ei vor evita să se lanseze în discuţii politice, preferând în schimb să discute despre viaţa familială. Un dar pentru copii (însă unul mic. nu ostentativ şi care să atragă atenţia) va fi de preferat unui prânz de afaceri copios.

Stilul indian

Indienilor le place foarte mult să negocieze - chiar ca o tocmeală obişnuită de piaţă - şi se simt foarte frustraţi în cazul în care tratativele nu includ un ritual dorit al negocierii ofertelor.

15.8 Rezumat

Fiecare cultură îşi are propriile tradiţii şi obiceiuri, iar în funcţie de acestea se pot identifica diverse abordări ale unei negocieri.

Sugestia mea este ca negociatorii fiecărei culturi să-şi dezvolte propriile aptitudini şi puncte forte mai curând decât să adopte abordări străine, care pot conduce la existenţa a mult mai multe puncte slabe.

Atunci când vom întâlni negociatori din culturi diferite, trebuie să îi încurajăm şi să îi respectăm, fără a fi însă subordonaţi acelei culturi.

16

DECIZII STRATEGICE

Scopul acestui capitol este de a ajuta negociatorii să decidă asupra strategiilor ce vor fi folosite în cursul tratativelor. Pentru aceasta vom analiza :

1. Care sunt deciziile strategice necesare;
2. Cum se va pregăti terenul de negociere;
3. Liniile directoare ale modului de a adopta deciziile;
4. Exemple specifice.

16.1 Deciziile strategice

Elementele de bază necesar a fi luate în considerație înainte de începerea oricărei negocieri sunt:

- Cu cine ? - adică în ce mod îi alegem pe cei cu care vom negocia;
- Cât se sus ne stabilim obiectivele?
- Ce tip de obiective dorim?
- Ce stil de negociere vom utiliza?
- Ce echipă de negociatori vom folosi?
- Ce probleme și ocazii speciale există?

Deciziile adoptate în privința acestor întrebări strategice vor varia în funcție de situația concretă întâlnită, astfel încât vom analiza în continuare motivele pentru care o situație diferă de alta și elementele pe care trebuie să le avem în minte în momentul stabilirii strategiilor.

16.2 Elemente de strategie

Alegerea strategiei va fi influențată de 6 elemente :

- repetabilitate;
- puterea Celorlalți;

- puterea noastră;
- importanța afacerii;
- timpul disponibil;
- resursele folosite în negociere.

Problema *repetabilității* este foarte importantă în alegerea stilului și a tacticilor utilizate. Dacă va trebui să mai încheiem afaceri cu organizația respectivă atunci este necesară construirea unor relații cât mai bune cu ei. Vom căuta să-i cunoaștem personal (de exemplu cu ocazia unui meci anv de golf) și să dezvoltăm un mod de negociere în care echipele să conlucreze.

Pe de altă parte, dacă vom negocia o singură dată cu acea organizație (și nu vom mai dori să o întâlnim după aceea, sau cel puțin nu în viitorul apropiat) atunci din punct de vedere strategic situația este diferită. Nu va mai fi necesară stabilirea unei bunăstări comune, ci ne putem urmări în primul rând propriile interese.

Al doilea element de care trebuie să ținem cont în momentul alegerii strategiei este *puterea Celorlalți.* Această putere este dată și de situația în care ne aflăm, în sensul că, dacă ei sunt singurii cu care putem face afacerea, atunci se află pe poziție puternică, iar dacă sunt doar unul din posibilii parteneri atunci ei se găsesc într-o poziție relativ slabă.

Situația Celorlalți mai include stilul în care negociază de obicei și personalitățile care tratează pentru ei, iar acestea sunt elemente suplimentare ce pot influența alegerea strategiei noastre.

La fel de importantă este și *puterea noastră,* în privința poziției pe piață vom fi puternici în cazul în care dominăm piața, fie ca vânzători fie ca și cumpărători - și slabi dacă suntem doar unul dintre competitori. De asemeni, vom mai ține seama și de stilul propriei organizații, personalitățile noastre, precum și de punctele forte de care dispunem.

Următorul element de care vom ține cont este *importanța afacerii,* în cazul în care vom negocia o afacere de câteva milioane de lire. vom avea o cu totul altă strategie decât în cazul în care aceasta este de câteva sute. Sau în cazul în care negociem lansarea unui produs nou pe o piață nouă, vom fi cu mult mai interesați decât în cazul lansării unui produs consacrat pe o piață deja cucerită.

Alt element ce ne poate influența alegerea strategiei este *timpul disponibil.* Dacă este absolut necesar să încheiem afacerea rapid vom avea o altă strategie față de cazul în care nu suntem presați de timp.

Iar ultimul element de care vom ține seama în alegerea strategiei este *resursele de care dispunem.* Dacă vom avea doar câțiva negociatori buni și mai multe proiecte de negociat, atunci nu vom putea afecta acești negociatori prea mult timp pentru o singură afacere.

Acestea nu reprezintă doar clemente strategice. Fiecare organizație va avea pentru fiecare negociere un interes special, mai mult sau mai puțin pronunțat. Vor fi unele interese personale sau unele soluții distincte, de care organizația trebuie să țină cont,dar nu pot fi generalizate anumite situații speciale și de aceea vom rămâne concentrați acum asupra unor considerații generale care vor influența alegerea strategiei.

16.3 Liniile directoare ale alegerii deciziilor strategice

Prima dintre deciziile strategice pe care trebuie să o adoptăm este alegerea partenerilor de negociere.Dacă avem mai multe posibilități, pe care din ele o vom alege? Sau cât de multe'.'

în cazul în care suntem hotărâți să facem afaceri în mod curem cu ei. alunei trebuie sfl

construim o relație durabilă. Aceasta va limita numărul partenerilor cu care vom negocia la trei sau patru.

Din rațiuni practice, în cazul unor negocieri de lungă durată, chiar și acest număr este prea mare. Nu se pot conduce, controla și compara negocieri complicate cu trei-patru organizații în același timp. în acest caz, cel mai potrivit număr este doi, deoarece pe de o parte, dacă s-ar afla că negociem cu 3-4 firme în același timp Ceilalți nu ar depune un efort deosebit de a obține acordul, deoarece ar ști că șansele lor de a-l încheia sunt doar de 25 %. Pe de altă parte, dacă am negocia cu o singură firmă nu am putea avea o bază de comparație pentru evoluția tratativelor.

în cazul unor tratative unice nu mai suntem restricționați de aceleași probleme. Strategia generală va fi în acest caz de a-i invita pe cei cu care dorim să negociem (unul sau mai mulți), să facem o primă ofertă, "de principiu" ca bază pentru ofertele ulterioare, și apoi să negociem cu o singură organizație.

Alegerea acelei organizații va fi puternic influențată de dimensiunea intereselor comerciale, în alegerea ce se va face vor fi luate în considerație reputația, relațiile mai vechi. integritatea morală, calitatea produselor etc. Vom mai fi influențați de stilul și caracteristicile pe care le au. Dacă pentru noi stilul de negociere ce ne convine este în avantaj propriu, atunci este mai bine să alegem o organizație care negociază în același mod. în nici un caz nu ne vom simți mai bine cu persoane care vor pierde mult timp cu faza exploratorie, înainte de a intra în afacerile propriu-zise. Și reciproc, dacă punctul nostru forte este creativitatea, atunci cel mai bine este să se negocieze cu persoane creative, care vor răspunde inițiativelor noastre.

în al doilea rând, *cat de repede* vom negocia? Vom dori ca după începutul tratativelor să se încheie cât mai repede afacerea? în acest caz vom adopta strategia de a face o ofertă cât mai aproape de minimul dorit, care fie va fi acceptată de Ceilalți, fie va fi refuzată, și atunci afacerea nu se va mai încheia.

Dar în cazul în care avem suficient timp pentru a negocia? Atunci vom avea posibilitatea unor ample faze explorative și creative, precum și opțiunea de a face prima ofertă la cel mai optimist nivel al dorințelor, realizând în acest fel o afacere mai bună decât în cazul precedent.

în acest scop, Marsh (vezi și referința 8) recomandă:

> Dacă suntem noi partea puternică (dominantă) atunci este de preferat să facem o afacere rapidă.
> Dacă suntem partea mai slabă (subordonată), atunci vom alege fie o afacere rapidă, fie o negociere îndelungată, în funcție de opțiunea Celorlalți.
> Dacă nu ne este clar în ce poziție ne aflăm (dominantă sau subordonată), atunci se vor alege negocieri îndelungate.

în al treilea rând, *cât de sus putem aspira* în modul de a concepe strategiile? Răspunsul general este că trebuie să aspirăm cât mai sus posibil.

Acest punct a fost analizat și anterior (în capitolul 8) și exemplificat cu studiul de caz în care diferiți negociatori, cu aspirații diferite, obțin rezultate diferite. Aceste aspirații nu trebuie să fie cunoscute de șefii negociatorilor, ei pot să le intuiască, dar niciodată nu trebuie să le știe cu siguranță, respectiv dacă scopul propus a fost înalt sau scăzut. Acest nivel al aspirațiilor trebuie să fie un element cheie în selecția negociatorilor.

în orice caz, nivelul aspirațiilor este un element strategic cheie în conducerea oricărei negocieri. Experiența practică și sfaturile psihologilor sunt unanime: "Aspirați ca mai sus!", astfel încât faza prezentării ofertelor să se deschidă întotdeauna cu "oferta cea mai mare posibil a fi apărată".

Desigur, argumentele în favoarea acestei oferte vor ține seama de situația existentă și de ceea ce este rezonabil într-o astfel de situație, dacă strateeia este de a face o negociere reniriS

sau îndelungată, de relaţiile pe care le avem cu Ceilalţi sau de stilul de negociere adoptat de ei. Chiar şi cu aceste rezerve, necesare, aspiraţi cât mai sus.

A patra întrebare este: *ce tip de obiective* vom stabili? Aici cuvântul "obiective" este utilizat pentru a indica o mulţime de lucruri diferite. Există o ierarhie a obiectivelor, fiecare nivel fiind mai mult sau mai puţin general, mai mult sau mai puţin specific.

Cred că este util să distingem trei nivele în această ierarhie a obiectivelor:

1. Ţintele - obiective specifice, care se doresc a fi atinse pe termen scurt. De exemplu, o înţelegere clară a ofertei Celorlalţi.
2. Obiectivele individuale - o detaliere mai amănunţită a planurilor pentru următoarele runde de negocieri, cum ar fi "să se asigure o rată a profitului de 15 % pentru afacere".
3. Scopurile - obiectivele cele mai generale, cum ar fi "asigurarea ocupării întregii capacităţi de producţie a uzinei pentru anul 1996".

Este o necesitate strategică de a se decide cât de precise sau cât de generale să fie obiectivele.

De exemplu, pentru o afacere rapidă, trebuie să avem ţinte foarte precise şi un punct de vedere foarte clar asupra compromisurilor pe care le putem face.
în ciuda opiniilor unor experţi, eu nu sunt de acord cu faptul că ţintele trebuie să fie precis stabilite şi în cazul unor negocieri îndelungate. Cred că această precizie poate constitui o barieră psihologică în calea negociatorilor şi va limita capacitatea lor de a face explorări creative.

în al cincilea rând, *care este ştiful* în care vom negocia? Scopul va fi să negociem creativ cu Ceilalţi pentru stabilirea unei afaceri excelente pentru ambele părţi? Sau această abordare ni se pare suspectă, şi ne-ar putea pune într-o poziţie vulnerabilă? Ori nu ne propunem atât creativitatea cât obţinerea unui avantaj maxim ?

Dacă s-a adoptat strategia unei afaceri rapide, atunci trebuie să facă mutări rapide, iar stilul adoptat trebuie să fie unul în avantaj propriu. Dacă vom negocia o perioadă mai îndelungată atunci avem posibilitatea de a alege fie un stil creativ fie unul orientat pentru a obţine avantaj.

Alegerea noastră va mai depinde şi de cât de buni negociatori suntem. Aşa cum am văzut şi anterior, fiecare organizaţie îşi are propriile caracteristici şi stilul său distinct de negociere, stil influenţat de cultura şi ţara din care provine. Negociatorul individual va reflecta stilul companiei, cultura ţării din care provine precum şi caracteristicile sale individuale.

Pe termen scurt, fiecare negociator îşi are propriile puncte forte şi este de dorit să se negocieze într-un stil care să le pună în valoare. Dacă va încerca să adopte o strategie care îi este străină, arunci nu va face decât să-şi expună punctele slabe şi îi va fi greu să încheie o afacere bună.

Iar dacă am descoperit - în mod repetat - că stilul ales nu este cel bun pentru situaţiile normale, atunci în mod evident avem o problemă cu proprii negociatori. Şi atunci trebuie să le cerem să acţioneze într-un stil diferit.

Alegerea stilului de negociere este o problemă importantă prin implicaţiile pe care le are asupra modului în care deschidem negocierile, pentru ţintele urmărite, pentru orientarea din timpul explorării, pentru prezentarea ofertelor şi negocierea acestora.

La fel de importantă este și următoarea decizie strategică, cea de alegere a echipei de negociere. Dimensiunea echipei și compoziția ei trebuie să fie bine gândite, așa cum s-a arătat și în capitolul 13. Alegerea echipei se va face în funcție de stilul dorit pentru situația concretă căreia trebuie să i se facă față, inclusiv stilul necesar pentru contracararea punctelor forte și a caracterului echipei adverse.

în final, din punct de vedere strategic, fiecare afacere își are propriile probleme, iar o generalizare a acestora nu este posibilă. Totuși raționamentul comercial trebuie să fie pregnant în cadrul echipei de negociatori.

16.3 Exemple specifice

în această secțiune ne propunem să analizăm aplicarea acestor considerații strategice pentru diferite situații.

Vom analiza patru situații diferite :

1. Cumpărare
   Afacere importantă
   O singură afacere
   Cumpărător dominant
   Furnizori competitivi
   O situație clasică
   Colectarea ofertelor
   Alegerea celei mai atractive oferte
   Restrângerea negocierilor la un singur furnizor

2. Situație repetitivă
   Noi suntem dominanți
   Mulți ofertanți
   Competiție între Ceilalți
   Se negociază cu cel puțin două părți
   Se urmează stilul natural
   Se va controla cu atenție procesul de negociere
   Vor fi aspirații înalte

3. Afaceri repetate (dar nu identice)
   Putere egală a părților
   Nu există soluții alternative
   Negocieri îndelungate
   Evaluare a Celorlalți: răspund unei strategii creative ?
   Alegerea echipei de negociatori va fi influențată •atât de-posibilitatea unor negocieri creative cât și de cunoașterea Celorlalți.

4. O singură afacere
   Putere egală
   Nu există soluție alternativă
   Acum avem același potențial pentru creativitate ca și în situația 3, dar există un risc mai mic de a se adopta o tactică în avantaj propriu sau chiar războinică.

16.4 Rezumat

Considerațiile care determină strategia adoptată vor fi :

1. Repetabilitatea afacerilor;
2. Puterea Celorlalți, stilul și personalitățile lor:
3. Puterea noastră, stilul și personalitățile noastre:
4. Importanța afacerii:
5. Timpul disponibil;
6. Resursele disponibile.

Aceste considerații vor influența deciziile noastre în ceea ce privește :

1. Cu cine vom negocia?
2. Cât de repede?
3. Cât de sus dorim să ajungem?
4. Ce tipuri de obiective avem?
5. Care va fi stilul adoptat?
6. Cine va negocia pentru noi?

Vor mai fi considerații strategice specifice fiecărei situații. Posibilitățile și ocaziile ivite sunt unice și trebuie identificate pentru fiecare afacere de către negociatori sau de către șefii acestora.

17

CONDUCEREA NEGOCIERILOR EXTINSE

în primele capitole ale cărții am fost interesați de conducerea negocierilor, fără a fi interesați de dimensiunea acestora.

în cazul unor negocieri majore care se întind pe o perioadă mai mare de timp, există soluții distincte, specifice, în capitolul de față vom analiza aceste soluții, urmărind trei aspecte esențiale:

1. Preliminariile.
2. Conducerea negocierilor.
3. Ce se întâmplă după negociere.

17.1 Preliminariile

înainte de începerea oricărei negocieri trebuie să analizăm cât de necesară este această afacere și cât de mult o dorim. Odată stabilite acestea, și dacă există o importanță deosebită care să justifice negocieri extinse, sugerăm să se parcurgă următorii pași în negocierile ce se vor face:

1. Se va determina strategia ce va fi urmată: vom lua în considerație forma negocierii (unică sau repetitivă), puterea noastră, natura Celorlalți (dominanți, subordonați), împreună cu importanța afacerii, timpul disponibil și capacitatea propriilor negociatori vom avea o viziune clară asupra problemelor ce vor determina strategia proprie.
2. Vom trece la selectarea sursei. Cu cine dorim să negociem? Cu câte organizații dorim să negociem afacerea?
3. Se va alege echipa de negociatori, în cadrul acesteia, se vor alege liderul, membrii cheie, experții și membrii ocazionali.
4. Se va organiza echipa și se vor stabili sarcinile acesteia, apoi se va face pregătirea echipei și se vor organiza întâlniri preliminare între echipa de negociatori și echipa de acasă.

5. Echipa însăşi îşi va stabili obiectivele în lumina propriei viziuni şi vor pregăti întâlnirea cu Ceilalţi (una sau mai multe organizaţii). Aceasta va presupune analiza documentelor referitoare la proiect şi toate informaţiile ce pot fi obţinute despre Ceilalţi: producţie, individualităţi, stil de lucru.
6. Cu aceste informaţii, echipa de negociatori va trece la pregătirea detaliată a negocierilor. Din nou, sfatul nostru este de a trece în revistă toate posibilităţile şi apoi să se facă o analiză a acestora.

   în acest moment furtuna creierului este un exerciţiu în grup, în care fiecare membru al echipei este implicat şi îşi va prezenta părerile şi sugestiile, care mai apoi vor fi analizate. Primul pas al "furtunii creierelor" este colectarea ideilor cu privire la subiect, iar în pasul 2 este evidenţierea ideilor despre Ceilalţi.După aceea, echipa va analiza situaţia. O echipă are nevoie de mult timp pentru a se pune de acord, chiar în privinţa unor probleme simple, dar acest timp pierdut va fi compensat printr-o coeziune mai mare în timpul întâlnirii cu Ceilalţi.Se vor determina apoi scopul şi ţintele urmărite în primele faze ale negocierii, o primă estimare a duratei totale şi o primă repartizare a responsabilităţilor pregătirii fiecărui membru al echipei. Cu cât mai mult va fi implicată echipa de acasă în aceste pregătiri, cu atât mai bună va fi colaborarea în etapele ulterioare.

7. Sugerăm o abordare *pe faze* a pregătirii. Aceasta nu înseamnă că ne vom pregăti pentru orice eventualitate încă înainte de începerea negocierii. Se va pregăti doar strictul necesar; pregătirea detaliată se va face după fiecare fază, pentru cea care urmează. Cât timp înainte trebuie să pregătim negocierile? Aceasta depinde de strategia noastră şi de stilul nostru de a lua deciziile.

   Dacă se doreşte o negociere către o înţelegere comună, urmărind o abordare creativă, atunci trebuie să gândim cât mai general posibil primele etape ale negocierii. Pe de altă parte, dacă vom fi confruntaţi cu nişte parteneri ce acţionează doar în interes propriu, atunci trebuie să prevenim orice influenţă pe care ar putea-o avea o ofertă de deschidere extremă din partea Celorlalţi, chiar în primele etape de negocieri.
   Pentru aceasta va trebui să definim clar "ţintele" şi să determinăm cel puţin "scopurile" generale. Cum vom reconcilia aceste necesităţi diferite: pe de o parte de a restricţiona mişcările generale, astfel încât să putem începe creativ, iar pe de altă parte, de a stabili modul în care nu putem fi exploataţi?
   Dacă strategia şi stilul adoptate sunt orientate către o înţelegere atunci:

   înainte de prima rundă de negocieri echipa va avea o discuţie în care va revedea scopul întregii negocieri, va formula tezele şi vor fi puse pe hârtie, iar "ţintele" vor fi doar prezentate ca nişte speranţe, fără a fi puse pe hârtie.
   După prima rundă de negocieri, strategia, şi în particular stilul "către o înţelegere Comună" trebuie să fie revăzute. După fazele exploratorii şi creative, se trec din nou în revistă şi se revizuiesc, dacă este cazul, scopul, ţintele şi ofertele.

   Pe de altă parte, dacă strategia şi stilul sunt în avantaj propriu, construiţi înainte de negocieri o listă cu cerinţele şi concesiile ce se vor face. de la maximum către minimum.

8. De asemeni pregătirea fizică trebuie făcută în tot în preliminarii: călătoria şi acomodarea cu documentaţia; organizarea perioadelor de odihnă, a contactelor directe cu echipa de acasă, aranjarea comunicării cu aceştia şi dacă este necesar, a unui schimb de informaţii codificat.
9. în ultima etapă a pregătirii, ar fi de dorit ca echipa să facă o simulare a negocierii utilizând câţiva colegi în rolul Celorlalţi. Se va testa atât planul negocierii, cât şi modul în care acţionează echipa.

Şi astfel, pregătită complet şi cu grijă, echipa este gata să intre în negocieri cu Ceilalţi.

17.2 Conducerea negocierilor extinse

Realizarea unei negocieri extinse urmează aceleaşi reguli de bază ca şi orice alt tip de negociere: stabilirea climatului şi a procedurii, explorarea comună a posibilităţilor, prezentarea ofertelor, negocierea lor şi stabilirea acordului. Din nou există posibilitatea unei abordări verticale (bucată cu bucată, dar aceasta poate conduce mai repede la o confruntare) sau orizontală (etapă cu etapă, care va oferi o şansă mai bună pentru cooperare). Evident, nu trebuie uitate comunicarea cu Ceilalţi şi lucrul în echipă în cursul negocierilor.

în cazul negocierilor extinse, există o cerinţă specifică: necesitatea de a trece în revistă permanent progresele realizate şi dacă este cazul, să se facă noi planuri. Atunci când vom trece în revistă progresele realizate vom analiza:

1. Conţinutul negocierilor.
2. Dezvoltarea procedurilor.
3. Munca echipei de negociatori.
4. Menţinerea climatului.

Prin *conţinut* vom înţelege problemele ce au fost discutate cu privire la bunuri, servicii sau activităţi. Care au fost progresele realizate? După fiecare rundă de negocieri se vor compara aceste progrese cu obiectivele stabilite, încercând să acoperim scopul general - definit înaintea începerii negocierilor; apoi obiectivele individuale şi ţintele ce au fost anterior definite, fie înaintea începerii negocierilor, fie în perioada de pregătire dintre rundele de negocieri.

Această trecere în revistă trebuie să pregătească restul negocierilor şi în particular să dezvolte şi să modifice ideile iniţiale în funcţie de evoluţia tratativelor şi în consecinţă să modifice ofertele ce pot fi făcute. Vor fi definite şi ţintele următoarei runde.

Prin *analiza dezvoltării procedurilor* vom verifica încadrarea efectivă în planul pregătit şi în durata estimată. Aceasta va acoperi următoarele probleme:

1. Care a fost progresul realizat în avansarea prin fazele succesive ale negocierii?
2. Ce reprogrammări sunt necesare?
3. Ar fi un avantaj deplasarea de la o abordare verticală la una orizontală (sau invers)?
4. Este necesară o întrerupere a negocierilor?
5. Sunt necesare discuţii distincte cu Ceilalţi pentru a trece în revistă progresele realizate şi replanificarea sau reprogramarea unor etape ale negocierii?
6. Cum are loc procesul de comunicare cu echipa de acasă şi ce informaţii sunt necesare atât pentru echipa de negociatori cât şi pentru echipa de acasă?

Munca echipei de negociatori trebuie să fie analizată periodic, verificându-se modul în care reacţionează aceasta. Pentru o echipă ce acţionează cu un lider "pionier", consideraţiile cheie sunt cele ale liderului, acestea privind modul în care reacţionează colegii săi. înlr-o echipă mai democrată, este util să se ia în consideraţie o listă de obiective. Se pot stabili 8 caracteristici ce pot fi analizate de către echipă, pentru a se verifica progresul tratativelor (vezi referinţa 13):

1. *Scopurile* - le sunt clare membrilor echipei scopurile urmările? Sunt de acord cu ele?
2. *Participarea* - sunt toţi membrii echipei implicaţi efectiv?
3. *Sentimente/e* - sunt membrii echipei pregătiţi să vorbească între ei despre sentimentele lor? Care sunt părerile lor despre Ceilalţi şi sunt aceste păreri corecte?
4. *Analiza problemelor grupului* - atunci când echipa are probleme, cum sunt tratate -acestea: superficial sau în profunzime?
5. *Suportul* - se susţin reciproc membrii echipei, atât verbal cât şi non-verbal?
6. *Modul de conducere:* care sunt relaţiile dintre liderul echipei şi membrii acesteia? Dar cu Ceilalţi? Membrii echipei au iniţiative în cazul unor expertize speciale?
7. *încrederea* - membrii echipei au încredere unii în ceilalţi? Se pot ei exprima în mod deschis negativ fără a le fi teamă de represaliile colegitor?
8. *Expertiza* - Este competentă expertiza efectuată de această echipă sau sunt necesare expertize suplimentare pentru a ajuta activitatea ei?

în sfârşit, la trecerea în revistă zilnică a activităţii trebuie să se analizeze şi *menţinerea cliinatuliii.*

Grupul de negociere este format din două echipe. Ca orice grup de lucru acesta îşi dezvoltă, propriul ciclu de viaţă şi îşi are particularităţile sale. Aceste particularităţi şi climat sunt create înainte de începerea negocierilor, dar trebuie susţinute în timpul acestora. Iată câteva elemente de bază ce trebuie urmărite pentru "întreţinerea grupului".

1. în grup trebuie să existe un sens al scopului negocierilor şi a ceea ce trebuie obţinut, în particular ar fi de dorit ca ambele părţi să se găsească în aceeaşi arie de negocieri şi în acest fel se pot face progrese adecvate.
2. Fiecare parte trebuie să simtă că are un rol important. Nu este productiv ca doar una dintre părţi să conducă, să împingă înainte negocierile sau să susţină dialogul.
3. Fiecare individ trebuie să simtă că participă la negociere şi că are o contribuţie la munca echipei, atât ca persoană cât şi ca membru al echipei.

Cum se poate susţine acest proces al "întreţinerii grupului"? Susţinerea va depinde de maniera în care procesele caracteristice vor fi iniţial conduse: în parte prin perioada de topire a gheţii. dar mai nmlt prin stabilirea unui sens comun al scopului, planului şi duratei negocierilor încă înainte de începerea acestora.

în timpul tratativelor, progresele realizate trebuie reamintite mereu, astfel menţionându-se punctul la care s-a ajuns pentru încheierea unui acord:

> "Ei bine, domnilor, am stabilit anterior că planul nostru este de a face patru paşi: A. B, C, D. Până acum am parcurs complet pasul A, şi în continuare ne-am concentrat asupra pasului B. Putem spune că acesta a fost parcurs?"
> Iar în cazul unui răspuns afirmativ: "Credeţi că am putea acum, după cum am stabilit, să începem pasul C?"

în timpul negocierii, fiecare echipă trebuie atât să primească, cât şi să dea. în particular, este bine ca fiecare echipă să joace un rol bine determinat în stabilirea procedurii ce va fi urmată şi a conţinutului tratativelor. Aceasta va include acceptarea unor proceduri şi a unor iniţiative strategice propuse de Ceilalţi, şi astfel se pot câştiga puncte suplimentare în procesul de negociere.

Alternativa acestui proces de a primi şi de a da este aceea că una din părţi acaparează o poziţie de forţă şi va domina continuu procedurile, iniţiativele, procesul de negociere a ofertelor. Pe termen scurt, o asemenea dominaţie poate fi avantajoasă, dar pe termen lung va conduce la resentimente şi chiar la ostilitate. Aceasta se poate transforma într-un dezavantaj chiar pentru partea care a acaparat puterea.

Climatul va acoperi bunăstarea care trebuie realizată în cursul întâlnirii. Această bunăstare nu trebuie privită ca pe o concesie ci ca pe un mod corect de negociere.

Impresiile critice ale fiecărei întâlniri sunt cele finale. Aşa cum secundele sau minutele iniţiale ale întâlnirii au o importanţă deosebită pentru desfăşurarea tratativelor, tot aşa faza finală este un punct critic în ceea ce priveşte bunăstarea echipelor după întâlnire.

Această dezvoltare a climatului este un element important al conducerii efective a negocierilor şi tocmai de aceea se justifică un punct separat dedicat ei la trecerea în revistă a progreselor zilnice.

în concluzie, această trecere în revistă a progreselor zilnice va include:

1. Progresul realizat în cadrul negocierilor şi o revedere a standardelor predeterminate.
2. Stabilirea unor noi standarde, pentru următoarea rundă de negocieri.
3. Dezvoltarea procedurilor - planificarea şi estimarea duratei negocierii.
4. Munca echipei de negociatori şi modul în care aceştia acţionează.
5. Menţinerea climatului.

17.3 După negociere

La sfârşitul unor negociei» dificile deseori există un moment de euforie. "Brutele" ce au stat de cealaltă parte a mesei devin buni prieteni, cu care s-a realizat o afacere reciproc avantajoasă. Vor urma felicitările şi sărbătorirea evenimentului!

întorşi acasă, exisă o necesitate: activitatea trebuie reîncepută prin implementarea negocierilor, iar personalul implicat trebuie să se odihnească în primul rând şi apoi să recupereze şi să restabilească relaţiile anterioare avute în interiorul organizaţiei. Aceste priorităţi sunt astfel concepute încât foarte rar echipele de negociatori au timp să analizeze ceea ce au învăţat din negocierile care tocmai au fost încheiate. Totuşi este mult de învăţat aici, iar un caz dificil trebuie criticat şi analizat după încheierea tratativelor. O astfel de analiză trebuie să acopere următoarele aspecte:

1. Strategiile alese atât de noi cât şi de Ceilalţi, nivelul obiectivelor, selecţia echipei, stilul acesteia.
2. Conducerea negocierilor - pregătirea, planificarea şi controlul procesului.
3. Echipa aleasă - autoritatea şi responsabilităţile distribuite membrilor ei, formarea climatului, pregătirea negociatorilor şi evoluţia nevoilor acestora, legătura cu echipa de acasă.
4. Pe Ceilalţi - stilul lor de lucru, cum au acţionat ca echipă, cum au negociat şi realizările cheie obţinute.

17.4 Rezumat

Conducerea unor negocieri extinse are câteva elemente specifice, în preliminarii acestea sunt:

- determinarea strategiei;
- alegerea surselor;
- alegerea echipei;
- organizarea echipei;
- definirea obiectivelor și obținerea informațiilor:
- pregătirea detaliată;
- pregătirea fizică;
- repetiția.

în timpul negocierilor, se vor trece în revistă:

-dezvoltarea conținutului negocierilor;
- progresul, în raport cu standardele predeterminate sau stabilirea de noi standarde;
- dezvoltarea procedurală - planificarea și ritmul negocierilor;
- munca echipei de negociatori și modul în care acționează;
- menținerea climatului.

După negocieri se vor analiza critic:

- strategiile alese;
- conducerea negocierilor;
- echipa;
- pe Ceilalți.

18

PSIHOLOGIA NEGOCIERILOR

Până în acest moment accentul a fost pus^ asupra întrebării "cum", prezentând metodele practice utilizate în conducerea negocierilor, în acest capitol vom încerca să răspundem la întrebarea "de ce", analizând motivele care dau sens metodelor prezentate.

Acest capitol are trei părți, în care se va căuta:

1. Să se justifice și să se dea noi înțelesuri abordărilor distincte:
   - cea orientată către înțelegere;
   - cea orientată către avantajul propriu;
   - cea războinică.
2. Să se identifice diferitele caractere ce pot fi întâlnite la masa tratativelor.
3. Sase prezinte unele teorii recente.

18.1 Justificarea abordărilor distincte

Una din teoriile de bază asupra "oamenilor muncii" este "ierarhia nevoilor" elaborată de Maslow (referința 9).

Maslow afirmă că ființele umane acționează pentru a-și satisface nevoile esențiale. El clasifică nevoile în următoarele 5 categorii:

Nevoi fizice sau de supraviețuire

Cea mai importantă nevoie umană este aceea de a supraviețui. Pentru aceasta un om are nevoie de mâncare, apă, adăpost și altele, în măsura în care nu sunt satisfăcute aceste necesități - de care depinde în primul rând sănătatea - o persoană nu va mai fi interesată de satisfacerea celorlalte nevoi. Gândurile și energia îi vor fi îndreptate exclusiv pentru satisfacerea primelor, excluzându-le total pe următoarele.

Ne\'oia de siguranță și securitate

Odată satisfăcute cele mai importante nevoi fizice la un nivel minim, următoarele nevoi ce devin importante sunt cele referitoare la siguranță și securitate. Efortul omului va fi

concentrat la a se simți confortabil și în siguranță. Securitatea nu include doar siguranța fizică a persoanei (uși încuiate și ferestre cu gratii), ci și siguranța economică - o slujbă sigură, o asigurare de viață, un cont în bancă etc.

Nevoi sociale

Atunci când individului nu-i este foame și se simte în siguranță, cea mai importantă problemă devine apartenența socială. El trebuie să aparţină și să fie acceptat de un anumit grup, cum ar fi familia, un grup de prieteni sau colegi. El trebuie atât să primească cât și să dea afecțiune. Simte dorința de a fi acceptat și prețuit nu numai de către familie, ci și de al{ii, cum ar fi grupul în care lucrează sau de alte grupuri sociale - la biserică, la club, etc.

Ne\'oia de stimă

Indivizii pentru care nevoile fizice, cele de siguranță și cele sociale sunt satisfăcute, sunt dornici de stimă și respect; adică o nevoie de auto-respect și respect pentru ceilalți.

Nevoia de auto-realizare

Dacă cele patru nivele anterioare ale nevoilor sunt satisfăcute, atunci cea mai importantă necesitate a omului devine auto-realizarea, dorința de a deveni mai bun și de a-și fructifica posibilitățile cât mai complet. Această nevoie mai este numită și nevoia "creativă".

în diagrama 18.1 sunt prezentate grafic aceste nivele ale nevoilor umane:

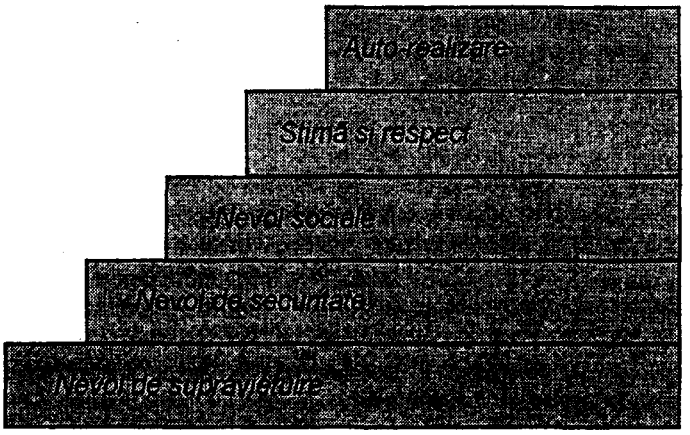

Figura 18.1
Piramida Maslow a nevoilor umane

în teoria lui Maslow există încă un element important, și anume faptul că fiecare nivel al nevoilor trebuie să fie satisfăcut complet înainte de a se trece la următorul nivel. De exemplu, oamenii nu vor fi interesați de nevoile sociale înainte de a fi siguri că pot supraviețui și sunt în siguranță.

Dar care este legătura între această teorie și practica negocierilor? în primul rând, pentru a ajunge la nivelul maxim sugerat de Maslow (nivelul creativ) negociatorii trebuie să se îngrijească de nivelele anterioare.

în partea întâi a acestei cărți s-a sugerat efectuarea unor pași care să facă negociatorii să se simtă în largul lor. Acestea se referă la *nevoile de supraviețuire* - pregătirea fizică a negocierilor prin pregătirea camerei de negociere, respectiv a gustărilor și băuturilor răcoritoare; apoi crearea climatului, care va acoperi *nevoile de siguranță* ale părților, iar în perioada de topire a gheții se va stabili atmosfera *socială.*

Etapa următoare - cea a stabilirii procedurilor - va întări nivelul social și apoi se va trece la satisfacerea nevoilor individuale.

Dar satisfacerea eului nu depinde doar de ceea ce are valoare individuală, ci și de ceea ce se poate obține în timpul negocierilor.

Dacă un individ prețuiește deschiderea, francheța și creativitatea atunci el va fi atras de un stil orientat către o înțelegere comună, în acest caz ambele părți pot conlucra la cel mai înalt nivel de pe scala nevoilor lui Maslow, nivel ce permite atingerea unei înțelegeri creative.

Această abordare, către o înțelegere comună, trebuie să fie una de bază, utilizată în mod regulat de către un negociator cu experiență, deoarece permite obținerea unor rezultate deosebite.

Dar în același timp el trebuie să fie conștient că negocierea se poate deplasa rapid și într-unul din planurile anterioare și de aceea trebuie să se asigure că procesul nu este afectat de nevoi de securitate sau personale.

în al doilea rând, chiar dacă nevoile de supraviețuire, cele de securitate și cele sociale sunt depășite, există mulți indivizi pentru care deschiderea și creativitatea nu valorează mare lucru.

Pentru ei, nevoia personală trebuie satisfăcută prin bunuri materiale și prin respect.

Bunurile materiale sunt în această situație ambalajul sau produsul ce se negociază. Acest negociator va căuta întotdeauna să obțină bucata cea mai mare din afacere.

Nevoia sa de respect poate veni din trei surse.

Prima este nevoia de respect din partea colegilor de acasă. Dacă el intră în negociere cu obiective clar definite, atunci este important pentru el să se întoarcă acasă cu aceste obiective realizate. Ca urmare, el va urmări aceste obiective, care sunt fundamentale pentru satisfacția sa personală.

Mai este influențat și de respectul Celorlalți; iar în cazul celor pentru care sistemul de valori include bunurile materiale la un nivel înalt, aceștia cred că respectul Celorlalți depinde de succesul lor în a câștiga avantaje materiale din negociere.

Mai este interesat și de auto-respect, care depinde direct proporțional cu succesul său în obținerea urnii avantaj în negociere.

Modul de lucru al acestui tip de negociator este orientat către "a obține ceea ce dorește". El va negocia efectiv la acest nivel, oprindu'sc după satisfacerea nevoilor de supraviețuire, de securitate și a celor sociale și nu va mai fi posibil să conducem negocierile către nivelul creativ, ultimul din piramida nevoilor lui Maslow. în aceste condiții, strategia noastră trebuie să fie una în care să obținem avantaj. Evident, va trebui să căutăm să-i dăm și lui satisfacție atâta timp cât acumulăm acest avantaj, în tratativele pe care le ducem trebuie să căutăm să mărim valoarea concesiilor pe care le facem și să o scădem pe aceea a problemelor în care nu putem ceda.

în al treilea rând, un negociator neexperimentat nu va da suficientă atenție consolidării terenului de negocieri.

Intrând în camera de negocieri, acesta va trece direct în miezul problemelor, fără să asigure satisfacerea nevoilor de supraviețuire și securitate și cu atât mai puțin a celor sociale. Aceasta va crea condiții pentru agresiune, atitudine defensivă sau contra-agreshme, adică o parte a condițiilor de bază pentru o "confruntare dificilă".

Rezumând: ierarhia nevoilor alcătuită de Maslow este în concordanță cu abordările distincte din această carte, respectiv: "către o înțelegere comună", negocierea "în avantaj propriu" și "câștigarea confruntării".

18.2 Identificarea diverselor caractere

O altă teorie (vezi referința 7) împarte nevoile personale ale oamenilor în trei categorii:

1. Realizările și necesitatea obținerii unor rezultate bune.
2. Afilierea, adică necesitatea de a fi în interiorul unui anumit grup.
3. Puterea, adică nevoia de a influența persoane sau situații.

Utilizând acest punct de vedere este posibil să analizăm diverse persoane și să vedem modul în care se comportă la masa negocierilor, în continuare vom prezenta trei exemple:

Len Barnes. Nevoile lui Len sunt:
- mari pentru realizări;
- scăzute pentru afilieri;
- mari pentru putere.

Len va căuta să obțină doar ceea ce crede el că este important. Aceasta nu este în mod necesar ceea ce organizația din care provine crede că este important, deoarece nevoile sale de afiliere sunt mici și ca urmare nu va satisface corespunzător dorințele șefilor sau ale colegilor.

în mod curios, se poate ca Len să nu aibe aspirații foarte înalte. Unii negociatori orientați către obținerea de rezultate își stabilesc în mod deliberat scopurile la un nivel scăzut, în acest fel ajutându-se nu numai să le realizeze, dar și să le depășească.

Modul de acțiune preferat pentru Len este cel în forță. El se grăbește să obțină avantaj, căutând să-i influențeze pe Ceilalți.

Cum trebuie negociat cu Len? O mare parte a nevoilor sale de putere derivă din negocierile anterioare. Lăsați-1 să facă prima mișcare și să simtă că are o anumită ascendență asupra voastră. Dar în același timp trebuie păstrat controlul tactic al procesului, alcătuindu-se un plan clar și susținându-1 în timpul negocierilor.

Dacă orientarea sa către obținerea de rezultate îl face să-și stabilească scopuri scăzute, atunci nu există nici o problemă, îl putem lăsa să-și realizeze aceste scopuri, dar într-un mod în care să creadă că a câștigat bătălia susținută.

Barry Walker. Pe de altă parte nevoile lui Barry sunt:
- mari pentru realizări;
- mari pentru afiliere;
- scăzute pentru putere.

De asemenea, Barry dorește ța se întoarcă acasă cu rezultate cât mai bune.

Dar nevoile lui Barry de afiliere îl fac mult mai responsabil față de solicitările șefului și ale colegilor. El va avea de asemeni un interes mai mare în a avea relații bune cu

negociatorii Celorlalţi. Orientarea sa către afiliere şi nu către putere face ca el să fie mai degrabă subordonat şi nu dominant in cadrul negocierilor.
Dacă Barry va negocia cu o personalitate similară, nu este greu de prevăzut că negocierile vor fi unele înclinate către atingerea unei înţelegeri comune, prin tratative creative. Dacă Barry va negocia cu o persoană orientată către putere, rezultatele depind de cât de bine a fost pregătit Barry şi cât de bine pregătit este şi celălalt negociator. Dacă Barry este mai bine pregătit, atunci el poate utiliza procesul de negociere pentru obţinerea unui rezultat satisfăcător - chiar dacă va duce o bătălie cu negociatorul înclinat către putere.
în schimb dacă avem situaţia contrară, atunci Celălalt va domina negocierile şi putem spera cel mult ca Barry să scape fără a fi preajumulit.

Mike Garbett. Nevoile lui Mike sunt:
- realizări medii;
- afiliere medie;
- putere medie.

Caracteristica distinctivă a lui Mike este această balansare între afiliere şi putere. Sunt extrem de rare persoanele care să aibe nevoi înalte atât pentru afiliere cât şi pentru putere - deoarece înclinaţia pentru putere este contrară posibilităţii de a menţine relaţii bune cu cei din jur.
Totuşi, Mike are nevoi distincte care sunt la nivel mediu atât pentru afiliere cât şi pentru putere. El va dori să influenţeze, şi nu să domine. Ne putem aştepta ca el să stabilească relaţii bune cu Ceilalţi şi să răspundă atât nevoilor organizaţiei din care provine cât şi ale colegilor de acasă. Dar ne mai putem aştepta să conducă negocierile în forţă, impunând atât conţinutul negocierilor cât şi procedurile ce vor fi urmate.
Nevoia lui Mike de a obţine rezultate va fi satisfăcută dacă se va întoarce acasă cu rezultate satisfăcătoare atât pentru el cât şi pentru colegii săi. (Rezultatele pot fi satisfăcătoare şi nu neapărat strălucite.) El va face - în cazul în care este obligat - şi unele compromisuri. Doreşte obţinerea unei afaceri satisfăcătoare cât mai curând sau nu o va realiza deloc, în comparaţie cu negociatorul ce doreşte rezultate înalte, care mai degrabă va părăsi negocierile rapid decât să obţină doar un acord satisfăcător.
Mike are potenţialul de a deveni un negociator foarte bun, cu condiţia să fie bine pregătit, prin utilizarea la capacitate maximă a talentelor sale.

18.3 Teorii recente

O contribuţue majoră la literatura motivaţiei a avut articolul scris de Salanick şi Pfeffer în 1978 (vezi referinţa 12). în acest sens sunt îndatorat doctorului Sven SOderberg pentru următorul rezumat şi sugestiile pe care le-a făcut în legătură cu importanţa acestui articol pentru negociatori:

Salanick şi Pfeffer argumentează că atitudinile şi nevoile noastre derivă din trei surse, în speţă din aprecierea subiectivă a situaţiei prezente, din necesarul relativ al satisfacerii nevoilor şi din influenţa socială şi informaţiile ce vin din alte surse.
Modelul arată că acest comportament este un rezultat al influenţei sociale, arătând cum se alege o atitudine din cele posibile într-o situaţie dată şi rezultatele ce pot fi obţinute prin adoptarea unui anumit comportament.

Comportamentele devin parte a modului în care percepem realitatea socială, iar realizările noastre reflectă mulțimea atitudinilor și o rafinează. Acest proces este realizat atribuind succesul fie caracteristicilor personale (în cazul unei afaceri reușite), fie celor ce ies de sub controlul nostru (dacă eșuăm în inițiativele noastre).
Așa cum înțeleg eu această teorie, aplicarea ei în procesul de negociere sugerează următoarele premise:

1. Nivelul (exprimat în rezultate) la care negociatorii pot aspira nu este fixat de situație și nici de o organizație din afara echipei (incluzând totuși și șefii în cadrul echipei).
2. Nivelul pe care orice negociator tinde să-l atingă într-o situație particulară este determinat în primă instanță de către atitudinile și nevoile personale. Acestea derivă din caracteristicile înnăscute și vor fi influențate de pregătirea și experiența de negociator.
3. Echipa din care face parte este influențată de climat, de atitudine și de nivelurile de aspirație ale colegilor, respectiv organizației pe care o reprezintă.
4. Acest factor - "echipa de acasă" - stabilește o parte a nivelului aspirației negociatorului. Dar în momentul începerii negocierii el va simți în mod instinctiv o anumită reevaluare (mai mare sau mai mică) bazată pe percepția sa asupra modului în care acționează Ceilalți, a atitudinilor și personalităților lor.

Interpretând aceste elemente, vă sugerăm următoarele:

1. Aveți aspirații înalte.
2. Imprimați și subordonaților aspirații înalte.
3. Stabiliți în organizația voastră un climat de "aspirații înalte".
4. Arătați repede Celorlalți că aveți aspirații înalte.

18.4 Rezumat

1. Abordarea unei negocieri în stilul "către o înțelegere comună" este cea mai matură abordare, dar depinde în mare parte de condițiile de bază.
2. Negocierea în avantaj propriu cere instrumente influente pentru a-i ajuta și pe Ceilalți să fie satisfăcuți.
3. Confruntarea este cea mai primitivă formă de negociere. Atunci când întâlnim un negociator inabil, avem nevoie de multă abilitate pentru a-l ajuta să-și satisfacă nevoile de bază, cum ar fi cele de securitate, în cazul în care nu reușim să facem acest lucru, atunci trebuie să ne așteptăm la o bătălie.
4. Aprecierea negociatorilor - atât din punctul nostru de vedere cât și al Celorlalți - poate fi făcută și prin intermediul unei analize bazate pe realizări/afiliere/putere.
5. Teoriile recente subliniază necesitatea de a aspira cât mai sus și de a-i lăsa și pe Ceilalți să vadă aceasta.

19

MANAGEMENTUL NEGOCIATORILOR

Acest capitol este dedicat managerului general, şefului negociatorilor. Aici vom prezenta câteva probleme-cheie care îi stau în faţă în relaţiile pe care le are cu negociatorii. Aceste probleme vor fi împărţite în trei categorii:

1. managementul personal - selecţia, motivarea şi dezvoltarea personală a negociatorilor,
2. managementul relaţiilor - prin definirea obiectivelor şi controlul relaţiilor dintre manager şi negociator,
3. managementul organizaţional - controlul relaţiilor dintre şef, negociatori şi echipa de acasă.

19.1 Managementul personal

Aspectele cheie ale managementului personal sunt:

- alegerea negociatorului;
- antrenarea sa;
- motivarea sa.

în primul rând, pentru *alegerea* negociatorului nostru criteriile de selecţie pot fi împărţite în patru grupe:

1. Cunoştinţele tehnice asupra produsului, a pieţei sau soluţiile ce le poate oferi în domeniul tehnic sau financiar în timpul negocierilor.
2. Caracteristicile personale - un sumum al calităţilor şi abilităţilor personale. De exemplu, eu aş dori ca un negociator să aibă următoarele caracteristici:

   - să aibă aspiraţii înalte;
   - o prezenţă agreabilă;

- creativitate;
- cu o exprimare clară și coerentă;
- bun ascultător;
- hotărât;
- cu o minte disciplinată;
- bună toleranță în cazul frustrărilor;
- fără pasiuni deosebite;
- să îi placă negocierile;
- să fie încrezător în forțele proprii.

3. Motivația - de multe ori negociatorii acționează independent și atunci au nevoie să fie încrezători în forțele și în calitățile proprii pentru a le susține în fața oricărei autorități. El trebuie, de asemenea, să aibă un caracter care să tindă spre nivelul mediu în cele trei aspecte: realizări, afiliere și putere.
4. Vârsta negociatorului poate fi la rândul ei un element important privind selecția, în timpul primelor etape ale carierei stilul de viață individual este caracterizat de acțiuni competitive, unele accente de idealism și încercarea de a se impune propria poziție. De aceea, caracteristic acestei perioade ar trebui să fie câștigarea experienței.
   Ultimele etape ale carierei sunt caracterizate în schimb de o prea mare toleranță pentru punctele de vedere ale Celorlalți și creșterea înclinării către scopurile "cosmice" și sociale, în cazul în care se adoptă astfel de acțiuni în cadrul negocierilor ele sunt într-o proporție mai mare sortite eșecului.
   între aceste etape - inițială și finală - există o perioadă în care atât experiența cât și energia sunt la niveluri înalte, iar negociatorii găsesc o înaltă satisfacție în a-și face bine treaba.
   Evident, această vârstă poate varia de la o persoană la alta, dar pentru majoritatea oamenilor ea se situează între 33 și 50 de ani, astfel încât vârsta optimă care trebuie luată în considerație pentru selecția negociatorului este 33-50 ani.

După alegerea negociatorului următorul aspect al managementului personal este *pregătirea* acestuia.

Pregătirea inițială a negocierilor, presupunând un produs și cunoștințe tehnice adecvate, va trebui să acopere:

1. Structura organizației și procedurile utilizate;
2. Regulamentele interne și cele legale ce guvernează negocierile;
3. Abilitățile de bază pentru negocieri.

în practică, mulți negociatori pleacă de la ipoteza că se poate învăța din experiența proprie sau a celorlalți membri ai echipei de negociatori, în procesul de negocieri este posibil să *x* concentreze această experiență și să se facă pregătirea noilor negociatori prin studii de caz, ori teoretic, dar se învață mult mai mult din realizările și greșelile proprii sau din observarea modului în care acționează colegii. Apoi aceasta se mai obține din analiza unor negocieri deja încheiate, din analiza comportamentului colegilor, dar și a celor cu care au negociat.

Evident, se poate câștiga experiență și din analiza altor negocieri, dar va rămâne necesitatea unor experiențe-test, adică de a se duce efectiv tratative.

Pregătirea este importantă și pentru negociatorii cu experiență iar aceasta va constitui cel de-al treilea aspect al managementului personal și anume *motivarea* negociatorilor experimentați.

Nici un negociator nu va fi motivat dacă nu simte că are un salariu adecvat, un birou pe măsură, o mașină potrivită, în toate evaluările, cât este de "adecvat" depinde de standardul pe care și l-a construit fiecare negociator. Acest standard este influențat de ceea ce crede el despre evoluția pieței și a prețurilor, de ceea ce consideră a fi standardul altor persoane aflate într-o situație asemănătoare.

Asemenea elemente extrinseci nu sunt suficiente pentru a-l motiva (vezi referința 15); ele sunt doar simpli factori care îl pot demotiva, în cazul în care nu sunt satisfăcuți.

O motivare pozitivă a sa depinde și de anumite elemente intrinseci, cum ar fi cele ce urmează:

Satisfacția provenită chiar din negocieri.

Va fi satisfăcut să conducă o negociere grea și să se întoarcă acasă cu un rezultat cât mai bun; în consecință, este bine să i se încredințeze sarcini dificile.

Recunoașterea realizărilor obținute de către șeful său.

Trebuie să i se arate clar că rezultatul obținut este satisfăcător (evident, în cazul în care este adevărat)

Recunoașterea realizărilor de către ceilalți.

Faceți publice rezultatele obținute de negociator. Aceasta se face nu prin "Tocmai am câștigat o afacere importantă", ci prin "X a realizat această afacere pentru noi".

Satisfacția personală derivă din faptul că negociatorul își știe recunoscute rezultatele muncii de către organizație, dar și din acordarea unei anumite responsabilități și a unui grad de libertate care îl va motiva și îi va da satisfacție.

Evoluția individuală - este bine să i se dea șansa de a realiza afaceri noi și interesante.

Dezvoltare individuală - trebuie să i se acorde șansa de a întâlni și alți negociatori și să discute cu ei probleme comune sau deosebite. Va fi încurajat să se afirme la simple seminarii de lucru sau discuții despre succes și eșec. I se vor acorda cel puțin 3 zile pe an în care să-și reîmprospăteze cunoștințele.

Astfel sperăm că managerul va alege un bun negociator, va face totul pentru a-l motiva că acesta va fi bine pregătit Aceste elemente vor descrie și o parte a modelului relațiilor ce trebuie să existe între șef și negociator.

19.2 Managementul relațiilor

O importanță deosebită pentru managementul relațiilor dintre manager și negociator o are:

- modul în care se împart responsabilitățile între ei;
- modul în care se împarte autoritatea între ei;
- maniera în care stabilesc obiectivele comune.

Prima cerință este ca managerul și negociatorul individual să aibă puncte de vedere similare în ceea ce privește sarcina negociatorului; adică ce trebuie să facă, responsabilitățile și împuternicirea pe care o are, procedura de planificare și revizuire a activității.

într-un anume sens, aceasta nu este decât o specificare a slujbei.

Dar nu toți negociatorii au o asemenea specificare, și chiar atunci când o au, aceasta poate fi o simplă bucată de hârtie. Pentru a o face operațională ea trebuie să reflecte stilul de acțiune al organizației și stilul în care vor fi conduse negocierile.

într-o organizație birocratică, negociatorul trebuie să aibă o specificare exactă a responsabilităților și limitelor de împuternicire. Acestea vor fi pregătite de specialiști în domeniul personalului, experți în stabilirea specificațiilor atașate slujbelor și autorizate de către manager. Vor fi prezentate clar, cu un anume grad de formalitate și revizuite în mod periodic. Astfel, ele vor deveni "învelișul" modului în care va acționa negociatorul.

în cazul unei organizații mai democratice, această specificare a atribuțiilor este utilizată într-o manieră diferită. Ea va fi utilizată ca un "unguent" al relațiilor dintre negociatori și alte persoane, în mod special cu șeful. Poate fi comparată cu o discuție în automobil între manager și negociator despre responsabilitățile fiecăruia, despre nivelul de împuternicire pe care îl are fiecare și despre aria în care responsabilitățile și autoritatea sunt comune.

O asemenea discuție poate duce la o înțelegere reciprocă între manager și negociator. Odată ce s-a realizat această înțelegere, chiar funcția specificării atribuțiilor a fost în mare parte realizată.

înțelegerea atribuțiilor este mult mai importantă în unele organizații decât specificarea lor însăși, într-adevăr. cunosc organizații în care acesta specificare a atribuțiilor se face prin discuții între cei implicați și se verifică înțelegerea acestora în timpul acestor discuții.

Separat de utilizarea anumitor mijloace, specifice caracteristicilor propriei organizații, pentru a face mai bine înțelese responsabilitățile și autoritățile fiecăruia, managerul trebuie să stabilească și *obiectivele* negocierii.

Definirea acestor obiective pentru o negociere particulară este o responsabilitate delicată a managerului, de altfel ca și modul în care se face împărțirea responsabilității între el și negociator.

Pe de o parte, negociatorul trebuie să apere interesele organizației prin obținerea celei mai bune afaceri posibile.
Pe de altă parte, echipa de negociatori trebuie să aibă un anumit grad de flexibilitate și trebuie să fie motivată prin libertatea de a-și stabili ea însăși o parte a obiectivelor ce trebuie atinse.

Modul în care se va rezolva această dilemă trebuie să reflecte stilul de lucru al organizației. O parte a teoriei dedicate acestei probleme (vezi referința 14) este axată în mod particular pe diferențele de tipuri de conducere. La una din extreme este tipul de lider care păstrează totul pentru sine, iar la cealaltă extremă este liderul care este foarte deschis în privința delegării de autoritate, între aceste extreme găsim 6 stiluri de conducere diferite:

Spune - cei care spun celor din subordine tot ceea ce trebuie să facă.
Arată - cei care spun ce să facă și de ce.
Test - cei care verifică dacă ceea ce gândesc este corect.
Consultare - cei care se consultă cu subordonații înainte de a lua o decizie.
Comun - deciziile sunt luate în comun.
Delegare - delegă autoritatea și îi ghidează doar pe ceilalți membri în luarea deciziilor.

Similar, putem recunoaşte aceste stiluri la liderii echipelor de negociatori. Obişnuinţa de a lucra într-un stil sau altul depinde de organizaţie, deoarece atât managerul cât şi negociatorul - în cazul unor relaţii normale - vor înţelege şi vor accepta acel stil particular. Delegarea de împuternicire în cazul unor obiective stabilite va trebui să reflecte un mod normal de acţiune.

> Dacă stilul organizaţiei este "spune", atunci managerul trebuie să-i spună negociatorului ce obiective să realizeze.
> Dacă stilul este "delegare", atunci managerul va avea o discuţie generală cu negociatorul în legătură cu scopul negocierilor şi îi va lăsa responsabilitatea de a-şi stabili obiectivele şi ţintele.

Organizaţiile ce se găsesc în centrul acestui spectru - cum sunt cele de genul "test" sau "consultare" - vor găsi util să stabilească responsabilitatea pentru obiectivele fixate, folosind în acelaşi timp distincţia sugerată anterior între scop, obiective individuale şi ţinte. De exemplu:

> - definirea scopului este responsabilitatea comună a managerului general şi a liderului echipei.
> - definirea obiectivelor individuale se face de către liderul echipei care se va consulta cu managerul şi cu membrii echipei.
> - definirea ţintelor se face de către echipă împreună cu liderul ei.

Relaţiile dintre manager şi negociator sunt foarte importante pentru o conducere efectivă, în acest paragraf am sugerat adoptarea unor măsuri ce pot pune de acord puncte de vedere diferite în ceea ce priveşte responsabilitatea, autoritatea şi în particular, modul în care se stabilesc obiectivele pentru negocieri.

19.3 Managementul organizaţional

Experienţa ne-a arătat că în multe cazuri indivizii se pot găsi în relaţii conflictuale unul cu celălalt. Aceste conflicte derivă din scopuri diferite, din nevoi diferite sau din experienţa şi un mod de a privi lucrurile diferit.

Posibilitatea existenţei unui conflict creşte într-una din următoarele condiţii:

1. Separare geografică.
   Dacă vom împărţi o echipă chiar bine pregătită în două şi îi vom trimite să negocieze în localităţi diferite, atunci după câteva săptămâni cele două jumătăţi nu se vor mai înţelege ca înainte.
2. Diferenţa de stres.
   Drama negocierilor poate să vină şi din rutina activităţilor zilnice desfăşurate în cadrul organizaţiei. Există diferenţă şi în formele stresului ce derivă din drama sau rutina ce pot anticipa conflictul.

Tocmai de aceea managerul trebuie să ia măsuri pentru a asigura colaborarea dintre grupul de negociatori şi echipa de acasă. Aceste măsuri necesare pentru echipa care lucrează sub presiune sunt:

1. Asigurarea faptului că ambele părți recunosc responsabilitatea și autoritatea comună.
   Se vor utiliza în acest scop discuții pentru înțelegerea specificării atribuțiilor între negociatori și echipa de acasă într-o manieră similară celor dintre negociatori și manager.
2. Stabilirea unui sentiment general de "proprietate"' a negocierilor.
   Se va implica și echipa de acasă în recunoașterea problemelor, a posibilităților de acțiune și a obiectivelor negocierilor.
3. Asigurarea îndeplinirii speranțelor celorlalți.
   Echipa de acasă trebuie să lucreze împreună cu negociatorul în planificarea negocierilor.
4. în cazul unor negocieri extinse, se vor asigura contacte directe și frecvente cu echipa de acasă.
   Se va prezenta în mod regulat progresul negocierilor, căutând permanent satisfacerea intereselor comune și revizuirea în comun a planurilor de acțiune atunci când este necesar.

19.4 Rezumat

Cele mai importante elemente ce privesc managementul negocierilor sunt:

1. Alegerea negociatorilor ținând cont de o combinație de cunoștințe tehnice și caracteristici personale specifice.
2. Caracterul negociatorului trebuie să demonstreze dorința pentru realizări, afiliere și putere.
3. Există un anumit interval de vârstă din care este preferabil să fie selectați negociatorii.
4. Este necesară o pregătire inițială a negocierilor, atât pe unele exemple practice de negocieri, cât și prin exemple teoretice; precum și crearea ocaziilor pentru o dezvoltare personală și o auto-testare alături de alți negociatori cu experiență.
5. Motivarea negociatorilor de către manager include atât elemente extrinseci cât și intrinseci, cum ar fi satisfacția morală a muncii pe care o face.
6. Relațiile managerului cu negociatorul pot fi întreținute prin asigurarea unei bune înțelegeri a responsabilităților și autorității comune precum și prin procesul stabilirii obiectivelor.
7. Relațiile dintre negociator și echipa de acasă trebuie întreținute prin implicarea celei din urmă în planificarea și în asigurarea progresului negocierilor.

20

PUTERE, TĂRIE ŞI INFLUENŢĂ

în încheiere vom analiza modul în care negociatorul îşi poate exercita puterea, influenta şi punctele forte.

Prin *putere* vom înţelege capacitatea de a-i domina pe Ceilalţi. Aceasta se poate manifesta sub două forme :

1. Puterea poziţiei: de exemplu guvernul sau un monopol care negociază cu o organizaţie măruntă.
2. Puterea personală: care este dată de o combinaţie a personalităţii cu utilizarea tacticilor puterii.

Puterea nu este neapărat o calitate care să fie dorită de negociatori. Este de preferat utilizarea ei doar în cazuri excepţionale, în care negocierile se desfăşoară sub forma unei confruntări care poate fi câştigată numai prin forţă, în mod normal, dacă ne aflăm cu adevărat în poziţie de forţă, atunci nu este necesar să o folosim. Iar dacă nu este aşa, atunci Ceilalţi vor simţi imediat încercarea de a folosi forţa şi se vor apăra. Cel care va căuta să utilizeze puterea de care dispune va împinge negocierile către un război care nu reprezintă un mod prea abil de negociere.

Afirmarea poziţiei de forţă se poate face foarte uşor. Persoana care intră în tratative, ştiind că are foarte puţin timp la dispoziţie, îşi va afirma puterea prin controlul asupra procesului negocierii şi asupra timpului afectat acestora. Oricât de urgent ar fi să-şi ascundă planul, el va afirma că interesele personale sunt mai importante decât cele comune. Şi va fi înnebunit de situaţie.

Cel care va face mişcarea de deschidere, va face în acest caz o introducere deosebit de lungă şi va propune procedura de negociere fără a fi pregătit să facă concesii pentru a obţine acordul Celorlalţi. Va căuta să contreze orice afirmaţie a Celorlalţi: acesta este un "vânător" deputere.

Vom remarca totuşi că se pot face şi erori, mai degrabă din ignoranţă decât cu intenţie. Chiar dacă observăm un comportament asemănător celui descris anterior, este posibil ca persoana care se comportă astfel să nu fie conştientă de ceea ce face; să nu fie conştientă de reacţia Celorlalţi sau de motivele pentru care nu reuşeşte să-şi atingă obiectivele.

Un bun negociator însă, va fi conştient de reacţiile pe care le poate avea în faţa Celorlalţi şi va avea abilitatea de a evita capcana puterii.

Tăria unui negociator depinde de situaţia în care se află. Ea depinde de o combinaţie de elemente tehnice, economice şi sociale pe care le deţine în momentul negocierilor. De exemplu, dacă vinde produse cu adevărat de top, atunci se va afla într-o poziţie de forţă. Tăria sa va mai depinde şi de resursele pe care le are în spate - adică şeful, secretariatul, colegii, impresiile create de reputaţia organizaţiei pe care o reprezintă, publicitatea şi marketingul efectuate până atunci.

Puterea negociatorului nu depinde numai de aceste forţe - pe care le are relativ puţin sub control - ci şi de modul în care Ceilalţi apreciază situaţia.

Arta sa va consta în modul în care îşi dezvoltă şi utilizează *influenţa.* Primul element este abilitatea de a comunica, prin crearea condiţiilor pentru o comunicare efectivă, o bună prezentare a informaţiilor şi a problemelor concrete, cu un stil simplu şi utilizând din plin instrumentele puse la dispoziţie de comunicarea non-verbală.

Un negociator poate influenţa întreg modul de desfăşurare al negocierii, astfel încât să conducă tratativele către o înţelegere comună, în interesul ambelor părţi. Arta de a utiliza şi influenţa această formă de negociere constă din :

1. Stabilirea unui climat cordial şi sigur.
2. Stabilirea unui acord încă înainte de începerea tratativelor în ceea ce priveşte scopul, planul şi durata întâlnirii.
3. Explorarea intereselor comune, clarificări şi creativitate.
4. Păstrarea controlului asupra conducerii negocierilor, deplasarea pe un front larg cu sublinierea periodică a progreselor efectuate conform planului stabilit.
5. Pregătirea pentru un rezultat pozitiv încă înainte de a se intra la masa tratativelor.

De asemeni, este necesară o artă deosebită pentru a influenţa şi negocierile desfăşurate în avantaj propriu, aceasta constând din :

1. Crearea unui climat plăcut şi obţinerea unui acord cu privire la planul negocierilor.
2. O pregătire ferm efectuată, obiective individuale şi ţinte clar specificate.
3. Dezvoltarea abilităţii de a le da şi Celorlalţi satisfacţie în timp ce obţinem avantajul dorit.
4. Alegerea şi prezentarea ofertei maxim posibile.
5. Negocierea ofertelor în avantaj propriu.

Oricare ar fi modul de negociere adoptat, negociatorul trebuia să-şi folosească arta şi în alte două situaţii:

1. Arta de a lucra în echipă.
2. Abilităţi speciale necesare în susţinerea negocierilor extinse.

În lupta de a-şi exercita influenţa, negociatorul nu trebuie să încerce să urmeze un mod ideal de comportament. Oamenii sunt diferiţi: unii sunt buni în unele privinţe, iar alţii în altele. Fiecare dintre noi îşi dezvoltă în mod natural propriul stil, propriile abilităţi de a negocia.

Dar ce stil să dezvoltăm? Eu cred în folosirea la capacitatea maximă a punctelor forte personale. Fiecare trebuie să-şi dezvolte un stil care să-i pună în evidenţă punctele forte şi care nu va apela la abilităţi care nu există. Acest stil va da posibilitatea de a da ceea ce există mai bun în noi. pe de o parte, iar pe de altă parte poate îndepărta neplăcerile ce pot fi generate de adoptarea unui comportament nepotrivit propriei firi. Dacă un om liniştit începe să vorbească mult, acest comportament va fi recunoscut atât de către colegi cât şi de către Ceilalţi ca o

haină nepotrivită. Dacă pe de altă parte, acea persoană liniștită acționează calm și cu grijă, folosindu-și abilitățile caracteristice atunci poate avea o influență mult mai mare.

Stilul pe care un negociator și-l formează trebuie să fie unul personal: parțial va fi pur individual, iar parțial va reflecta stilul organizației, cultura și (ara din care provine. El trebuie să joace jocul pe care îl cunoaște mai bine, iar scopul său trebuie să fie perfecționarea continuă a abilităților deja cucerite și apoi dezvoltarea altora noi. Astfel, cu ajutorul unui șef interesat, cu o pregătire susținută și cu strategii bine alese pentru fiecare negociere își va dezvolta posibilitatea de a influența negocierile.

Psihologia poate justifica folosirea unor instrumente și să aducă la îndemâna noastră altele noi. Șefii și colegii ne pot ajuta să pregătim negocierile, iar în caz de eșec să trecem mai ușor peste ele. Trebuie să mai ținem cont de faptul că la sfârșitul negocierii satisfacția nu vine întotdeuna din faptul că oponentul a fost forțat să cedeze și nici dezamăgirea din faptul că am fost obligați prin forță să cedăm. Sensul realizării poate veni din convingerea că am lucrat cu Ceilalți pentru realizarea unei afaceri excelente pentru ambele părți sau din convingerea că am câștigat un avantaj consistent dând în același timp satisfacție și Celorlalți.

Iar sensul personal al realizării va veni prin folosirea cu succes a abilităților practice de a negocia.

Bibliografie și referințe

1. **Argyle, M.** *The Psychology of Interpersonal Behaviour,* **Pelican, 1967**
   Un rezumat a ceea ce oamenii cred unii despre ceilalți.
2. **Blake, T.** *The Managerial Grid, GuW, 1964*
   Mouton, R.
   Prezentarea uneia din teoriile clasice asupra diferitelor stiluri de negociere.
3. **Bono, de E.** *The Use of Lateral Thinking,* **Pelican, 1971**
4. **Karrass, C.L.** *The Negociating Game,* **World Publishing Co., 1968**
   Un ghid practic de negociere din punct de vedere american.
5. Karrass C.L. *Give and Take,* World Publishing Co., 1974
   Această lucrare este dedicată tacticilor de negociere.
6. Lamb, W. *Posture and Gesture,* Duckworth, 1965
   O introducere clasică în domeniul comunicării non-verbale.
7. **McClelland, D.C.** *The Achievement Motive,* **Appelton-Century-Croftsi 1953**
8. **Marsh, P.D.V.** *Contract Negociating Handbook,* **Gower, 197**
   O lucrare excelentă despre strategiile negocierii, precedată de o analiză matematică și economică a prezentării ofertelor, dar care necesită pregătirea matematică a cititorului.
9. **Maslow, A.H.** *Motivation and Personality,* **Harper, 1954**
10. **Nirenberg, G.I.** *How to Read a Person like a Book, Hswrt, hornc, \911*
    Colero, H.H.
11. *** * *** *Phases in the Development of Organisation,* **In "Some Basic Concepts usedin Management Seminars", NPI International Zeist, Holland, 1969**
12. **Salanick, T.** *A Social Information Processing Approach to Attitudes*
    Pfeffer, H. *Behaviour and Job Characteristics,* **in Administration Science Quarteriy, June, 1978**
13. **Schein, E.II.** *Process Consultation,* **Addison-Wesley, 1969**
14. **Tannenbaum, A.S.** *Leadership and Motivation,* **McGraw-Hill, 1961**
15. **Herzberg, F.** *The Motivation to Work,* **Wiley, 1959**

INDEX

Camera destinată negocierilor 64-65

Climatul negocierii
- creare 13-14,73
- diferenţe de 12
- dorit 15,56
- durata tratativelor 16,21-22
- impresiile non-verbale 13,23,57,86
- interacţiunea personală 21
- între echipe 16
- mişcări de deschidere 17
- perioada critică 13
- perioada de topire a ghetii 15,41,73
- revizuirea 132-133

Comunicarea
- a doua limbă 55
- ascultare competentă 55
- bariere 47,51
- diferenţe ale punctelor de vedere 47-51
- îmbunătăţire 47,51-56
- impact personal 47,56-57
- încadrare în timp 52
- negociind în avantaj propriu 73
- prezentarea informaţiei 51

Concentrarea 18
- creşterea şi scăderea 31
- evoluţia 30

Confruntarea 96-101
- contra-măsuri 100
- întrebări introductive 99
- forma confruntării 28
- modul "independent" 28,78
- modul "lider" 28,78
- negociere unică 96
- tactica primeste\dă 99-100
- tactici războinice 98-99
- situaţie David contra Goliat 96

Contact vizual direct 15

Conţinutul negocierii
- definire 20
- trecere în revistă a, 129

Echipa de negociatori 125,129-130
- colaborare efectivă 107,108
- controlul echipei 108
- dimensiune 108
- echipa de acasă 111,114
- gama expertizelor 107-108
- liderul 109
- modificare 107-108
- pregătire 109
- susţinere 110

Fazele negocierii 26
- controlul procesului 31
- creativitatea 32
- faza exploratorie 26,31-33, 74
- furtuna creierului 62
- identificarea problemelor 33
- mişcări introductive 31
- negocierea ofertei - vezi aliniat propriu
- prezentarea ofertei- vezi aliniat propriu
- ratificarea 26
- stabilirea înţelegerii 26,74
- trecerea în revistă a strategiilor 31, 34-36

îmbrăcămintea 15

întreruperile 41-42,89,94
- continuare 42
- dezavantaje 41
- procedură 42,94
- momentul utilizării 42,89
- utilizare tactică 38,42

Marsh, P.D.V.
- despre strategia negocierii 123

Masa destinată tratativelor 64

Maslow, A. H.
- "piramida nevoilor umane" 134-135
- teoria negocierii 136

Materiale vizuale 57

Negociatori
- acţiuni 37-38, 147-148
- american 117
- arta de a influenţa 147-148
- birocrat 114-115
- chinez 120
- colaborativ 113
- comunist 120
- contact non-verbal 15-16, 23, 57, 85-86
- contact vizual 15, 56-57
- criterii de selecţie 140-141
- englez 119
- francez 118
- german 118
- gesturile 57
- ideal 117
- ierarhia nevoilor 135-136
- impactul personal 47,56-58
- indian 120
- înclinat spre compromis 113
- lipsă de împuternicire 92
- managementul personal 140-142
- managementul organizaţional 144
- managementul relaţiilor 142-143
- mediteranean 119
- motivare 141-142
- necesitatea specificării slujbei 143
- nord-european 119
- orientat către persoană
- orientat către subiect
- (din) Orientul Mijlociu 120
- "pionier" 114-115
- pregătire 141
- reputaţie 88-89,120
- ritmul concesiilor 86
- tipuri 84-85,137-138
- utilizarea tăcerii 57
- vânător de putere 146-147
- vocea 56

Negocierea către o înţelegere comună
- abordare generală sau abordare directă 26-27
- climat 19-25
- conţinut 20
- crearea climatului 13
- definire 12
- elemente cheie 66
- faze 26-27
- forma înţelegerii 26,28
- importanţa încrederii 37
- importanţa deschiderii 19
- importanţa susţinerii fizice 37
- importanţa umorului 37
- introducerea sensului înţelegerii 22
- metode ale deschiderii 20-22
- obiectivele deschiderii 66
- preliminarii 59-60
- pregătire pentru, 59-60
- pregătirea mediului 64,129
- proceduri 20-21,23
- realizare 26
- scop 21-22,62-63

Negocierea în avantaj propriu 69,102
- atitudini 71
- conducere 74-75
- metoda de bază 71-72
- mişcări de deschidere 71,73
- selecţia alternativelor 75

Negocieri extinse
- analiza climatului 130-131
- analiza conţinutului 129-130
- analiza echipei 131
- analiza procedurilor 130
- conducere 130-132
- critica ex-post 132
- paşi preliminări 128-130
- repetiţii 130

Negocierea ofertei 26, 31-33,74,81-90
- analiza poziţiei Celorlalţi 81
- aprecierea diferenţelor 82
- aria probabilă a acordului 86
- bluffşi contra-bluff 82-83
- dă şi primeşte 81
- depăşirea unui impas 88
- influenţarea afacerii 84
- încheierea acordului 89
- mersul pe marginea prăpastiei 85
- modul de a face concesii 86
- preliminarii 81
- studiul Celorlalţi 86

Personalităţi 22-23, 31, 38^0

Planul negocierii 20
- abordare generală 60-61
- etapa analizei 60
- etapa ideilor 61
- etapa sintetizării scopului 61
- esenţa planului 62-63
- prompter pentru controlul negocierilor 63

Prezentarea ofertelor 26, 31, 34, 74-76
- alegere 77
- clarificare 79
- oferta cea mai mare posibilă 77-78
- prezentare 78-79

Proceduri 20-21
stabilire 23

Psihologia negocierilor
justificarea abordărilor 134-137
tipuri de negociatori 137-138
teorii recente ale motivației 138-139

Obiective
definire 143-144
ierarhizare 124-125
(în) procesul deschiderii 20

Ordinea intervențiilor 38
stabilire 20
rezolvarea problemelor 23

SOderberg,Sven
teorii recente ale motivației 138-139

Stiluri de negociere
american 117
chinez 120
comparație fler personal
sistematizare 114
comparație orientare pe subiect 112
orientare pe persoană 112-113
comunist 120
diferențe de cultură 117
englez 118
francez 118
german 118
indian 120
învingerea oponenților 114-116,117-120
mediteranean 119
(al) Orientului Mijlociu 120
nord-european 118

Strategii 122,129
baze 122-123
decizii preliminare 122
exemple 126-127
importanța afacerii 123
Unii directoare 123-126
numărul negocierilor posibile 123
puterea părților 122-123
repetabilitatea 122
timpul disponibil 122-123

Tactici de negociere 41,91
cum să te prefaci 91
deschiderea completă 44
întâlniri sociale 45,89,95
întreruperi - vezi aliniat propriu
lipsa de împuternicire 92
menținerea negocierilor fluide 44,89
mituirea 45,95,119
schimbarea obiecțiilor în afirmații 93
solicitarea motivelor 93-94
stabilirea limitelor pentru preț sau livrare 44,95
stabilirea termenelor finale 43
studiul pe subgrupuri 46
uliul și porumbelul 92,98-100

Teoria motivației 133-135,138-139